

12081400



UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

**O ALARGAMENTO DA UNIÃO EUROPEIA: PRINCIPAIS IMPLICAÇÕES NA
INDÚSTRIA PORTUGUESA DE MOLDES FACE À ADESAO
DA POLÓNIA, DA HUNGRIA E DA REPÚBLICA CHECA**

Sofia Pedroso Pereira

Orientação: Prof. Dr. Fernando Gonçalves

Júri:

**Presidente: Dr. Augusto Carlos Serra Ventura Mateus, professor catedrático convidado
do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa;**

**Vogais: Doutor José Manuel Fonseca, professor associado da Universidade Lusíada;
Dr. Fernando Miranda Borges Gonçalves, professor associado convidado do
Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa**

Julho de 2003



GLOSSÁRIO DE TERMOS E ABREVIATURAS

ACP - África, Caraíbas e Pacífico

AIMMAP - Associação das Indústrias Metalúrgicas, Metalomecânicas e Afins de Portugal

ANEMM - Associação Nacional das Empresas Metalúrgicas e Metalomecânicas

BERD - Banco Europeu para a Reconstrução e Desenvolvimento

BIRD - Banco Internacional para a Reconstrução e Desenvolvimento

BRITE-EURAM - Programa Específico de Investigação e de Desenvolvimento Tecnológico

BTC - Balança de Transacções Correntes

CAD - *Computer Aided Design*

CAEM - Conselho de Assistência Económica Mútua

CAM - *Computer Aided Manufacture*

CDR - Cooperação e Desenvolvimento Regional

CED - Comunidade Europeia de Defesa

CE - Comunidade Europeia

CEE - Comunidade Económica Europeia

CECA - Comunidade Europeia do Carvão e do Aço

CEEA - Comunidade Europeia da Energia Atómica

CEFAMOL - Associação Nacional da Indústria de Moldes

CENFIM - Centro de Formação Profissional da Indústria Metalúrgica e Metalomecânica

CENTIMFE - Centro Tecnológico da Indústria de Moldes, Ferramentas Especiais Plásticos

CGD - Caixa Geral de Depósitos

CIM - *Computer Integrated Manufacture*

CNC - Comando Numérico Computarizado

ECU - *European Currency Unit*

EIU - *Economist Intelligence Unit*

EFTA - Associação Europeia de Comércio Livre

ESPRIT - Programa Estratégico de Investigação e de Desenvolvimento no domínio das Tecnologias de Informação

EURATOM - Europa do Átomo, para o desenvolvimento da Indústria de Energia Nuclear

EUREKA - Agência Europeia de Coordenação da Investigação

FEDER - Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

FEOGA - Fundo Europeu de Orientação e Garantia Agrícola

FIEP - Fundo Internacional Portugal

FMI - Fundo Monetário Internacional

FSE - Fundo Social Europeu

GATT - *General Agreement Trade Treaty*

ICEP - Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal

IDE - Investimento Directo Estrangeiro

IDP - Investimento Directo Português

IRS - Imposto sob o Rendimento Singular

ISPA - *Instrument for Structural Policies for Pre-Acession*

ISTMA - *Internacional Special Tooling and Machining Association*

JET - *Join European Torus*

NIC - Novo Instrumento Comunitário

OCDE - Organização de Cooperação e Desenvolvimento Económico

OECE - Organização Europeia de Cooperação Económica

OMC - Organização Mundial de Comércio

ONU - Organização das Nações Unidas

OSCE - Organização para a Segurança e Cooperação na Europa

QCA - Quadro Comunitário Apoio

PAC - Política Agrícola Comum

PCUE - Países Candidatos à União Europeia

PECA - Protocolos ao Acordo Europeu sobre a avaliação da Conformidade e Aceitação de Produtos Industriais

PECO - Países da Europa Central e Oriental

PEDIP - Programa Específico de Desenvolvimento da Indústria Portuguesa

PHARE - Polónia-Hungria: Assistência à Reconstrução das Economias

PIB - Produto Interno Bruto

PIP - Parceria e Iniciativa Pública

POE - Plano Operacional Economia

RACE - Investigação e Desenvolvimento no domínio das Tecnologias de Ponta das Telecomunicações na Europa

SAPARD - *Special Accession Programme for Agricultural and Rural Development*

SIME - Sistema de Incentivos à Modernização Empresarial.

SME - Sistema Monetário Europeu

SIPIE - Sistemas de Incentivos a Pequenas Iniciativas Empresariais

UE - União Europeia

UEM - União Económica e Monetária

URSS - União das Repúblicas Socialistas Soviéticas

TQM - *Total Quality Management*

RESUMO

A União Europeia está prestes a efectuar um novo alargamento. Um longo percurso, iniciado há muito pelos dez países que em 2004 irão fazer parte da União Europeia. É um desafio para fazermos melhor, para melhorarmos a nossa eficiência, com objectivos que englobam o crescimento sustentado, a capacidade competitiva e a produtividade.

O alargamento afectará Portugal seguramente um vasto conjunto de actividades económicas, pelo que o sector dos moldes não será excepção, embora marcado por uma forte componente de exportação e um assinalável carácter inovador. Com efeito, ao longo das diversas décadas, a indústria dos moldes tem procurado encontrar novas formas de competitividade, novas estratégias, que lhe permitam fazer face a um ambiente concorrencial crescentemente competitivo.

Pautando-se a UE como local privilegiado de destino das exportações do sector de actividade em estudo, o alargamento comporta por si um conjunto de ameaças de relevo, as quais tem origem, principalmente, nos países que entre os candidatos se apresentam com maior potencial por disputar os mercados que no seio da união se revelam como de maior potencial para a expansão da indústria nacional.

Então, neste caso, três dos países que irão entrar em 2004, a Polónia, a Hungria e a República Checa, os quais por esta razão serão objecto de análise neste trabalho. O presente estudo visa caracterizar a indústria dos moldes nestes países, de forma a perspectivar um novo posicionamento da indústria dos moldes portuguesa, num conjunto de mercados específicos, propondo estratégias que conduzam não só à manutenção nos mercados da União, como também à sua expansão sem descurar opções alternativas de atenção.

Palavras chave: União Europeia, Indústria de Moldes, Estratégia, Competitividade, Produtividade, Alargamento.



ABSTRACT

The European Union is about to accomplish a new enlargement. A long way, which began with the ten countries that will take part of the European Union in 2004. It's a challenge for us to do better, to improve our efficiency, with objectives that include sustained economic growth, a competition capability and the productivity.

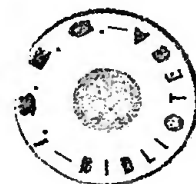
The enlargement will affect Portugal surely with extensive conjoined economic activities, for what the mould sector will not be an expectation, through marked by a strong component of export and a remarkable innovating character. With effect, during several decades, the mould industry has searched for new ways of competing, new strategics, which will permit facing an increasing competitive environment.

Being the EU a privileged destiny for the exports from Portuguese mold industry, the enlargement expansion brings about some significant threat, having their source, mainly within those countries candidate which present larger potential to dispute markets which in the bosom of the union reveal themselves as having greater potential for the expansion of the national industry.

Therefore, in this case, three of the countries which will enter in 2004, Poland, Hungry and Check Republic, will be for this reason object of analysis in this piece ok work.

The present study aims to characterize the mould industry in these countries, so that a new posture in the Portuguese mould industry could be viewed, in a conjoined specific market, proposing strategies which will conduct not only to the maintenance in the Union markets, but also to its expansion without neglecting alternative options of attention.

Key words: European Union, Mould Industry, Strategy, Competitivity, Productivity, Enlargement



ÍNDICE GERAL

	PÁG.
GLOSSÁRIO DE TERMOS E ABREVIATURAS	02
RESUMO	05
ABSTRACT	07
ÍNDICE GERAL	09
ÍNDICE DE FIGURAS, GRÁFICOS, QUADROS E TABELAS	12
PREFÁCIO	14
AGRADECIMENTOS	16

CAPÍTULO I - A UNIÃO EUROPEIA: TRAJECTÓRIA

1.1.- A origem da União Europeia	18
1.2.- O Tratado de Paris	22
1.3.- O Tratado de Roma	23
1.4.- A União Económica e Monetária e o Alargamento a 9	27
1.5.- O Acto Único Europeu e o Alargamento a 12	30
1.6.- O Tratado de Maastricht e o Alargamento a 15	33
1.7.- O Tratado de Amsterdão e a Agenda 2000	36
1.8.- O Tratado de Nice e o Alargamento em 2004	39
1.9.- Principais instrumentos europeus e nacionais de apoio ao desenvolvimento industrial.....	42

CAPÍTULO II - A INDÚSTRIA PORTUGUESA DOS MOLDES

2.1.- Os Moldes e as suas características	45
2.2.- O Processo de fabrico de um molde de injeção	46
2.2.1.- O Projecto do Molde	46
2.2.2.- A Construção do Molde	47
2.3.- Os Moldes e a sua História	49
2.4.- Breve caracterização da Indústria Portuguesa de Moldes no contexto internacional	54
2.4.1.- A Balança Comercial	54
2.4.2.- Principais mercados de destino	57
2.4.3.- Principais clientes	60
2.5.- A Indústria Portuguesa de Moldes face à sua concorrência internacional	61
2.5.1.- A Subcontratação	61
2.5.2.- Custos Totais com o pessoal	63
2.5.3.- Exportações dos países membros da ISTMA	65
2.5.4.- O Investimento	67

2.5.5.- O Lucro Líquido da actividade antes de impostos	69
2.6.- A Competitividade e a Estratégia	71
2.6.1.- O Modelo das "cinco forças" de Porter	72
2.6.2.- Estratégias Genéricas	75
2.7.- A Indústria Portuguesa de Moldes e seus factores de competitividade	79
2.8.- A Produtividade	83
2.8.1.- Vendas por Trabalhador - Produtividade Aparente do Trabalho	85
2.8.2.- Valor Acrescentado Bruto por Trabalhador	87
2.9.- Factores determinantes da produtividade na Indústria dos Moldes	90
2.9.1.- A Inovação Tecnológica	91
2.9.2.- Qualificação de Recursos Humanos	93
2.9.3.- Imagem Internacional	94
2.9.4.- Gestão e Organização das Empresas	96

CAPÍTULO III - CARACTERIZAÇÃO DA POLÓNIA, DA HUNGRIA E DA REPÚBLICA CHECA

3.1.- O Alargamento da União Europeia: Oportunidades e Ameaças para Portugal	98
3.2.- A Polónia	
3.2.1.- Breve enquadramento Demográfico, Geográfico e Social	99
3.2.2.- Breve enquadramento Histórico-Político	100
3.2.3.- Breve enquadramento Económico	102
3.3.- A Hungria	
3.3.1.- Breve enquadramento Demográfico, Geográfico e Social	108
3.3.2.- Breve enquadramento Histórico-Político	109
3.3.3.- Breve enquadramento Económico	110
3.4.- A República Checa	
3.4.1.- Breve enquadramento Demográfico, Geográfico e Social	114
3.4.2.- Breve enquadramento Histórico-Político	115
3.4.3.- Breve enquadramento económico	117
3.5.- Instrumentos financeiros de Auxílio aos Países da Europa Central e Oriental: o PHARE, o SAPARD e o ISPA	119

CAPÍTULO IV - A INDÚSTRIA DE MOLDES DA POLÓNIA, DA HUNGRIA E DA REPÚBLICA CHECA

4.1.- A Polónia	124
4.2.- A Hungria	131
4.3.- A República Checa	133

CAPÍTULO V - A INDÚSTRIA PORTUGUESA DE MOLDES E A SUA INTERVENÇÃO NA POLÓNIA, NA HUNGRIA E NA REPÚBLICA CHECA	138
CONCLUSÃO	144
BIBLIOGRAFIA	151
ANEXOS	161
Anexo A	162
Anexo B	163
Anexo C	169

ÍNDICE DE FIGURAS, GRÁFICOS, QUADROS E TABELAS

CAPÍTULO II – A INDÚSTRIA PORTUGUESA DOS MOLDES

PÁG.

Figura 2.1.- Evolução da Balança Comercial do sector dos Moldes, entre 1990 a 2000	55
Figura 2.2.- Produção vs Exportação, entre 1990 a 2000	56
Figura 2.3.- Evolução do mercado de exportação em termos de peso na produção, entre 1990 a 2000	57
Quadro 2.1.- Peso das Exportações da Indústria Portuguesa de Moldes para o Mercado Internacional, entre 1988 a 2000	58
Figura 2.4.- Evolução das vendas, por zonas económicas, entre 1990 a 2000	59
Quadro 2.2.- Principais clientes por sectores económicos, entre 1984 a 2000	62
Figura 2.5.- A Subcontratação em percentagem do valor das Vendas, na Indústria de Moldes, em 2000	62
Figura 2.6.- Custos Totais do pessoal, em percentagem das Vendas, em 2000	64
Quadro 2.3.- Exportações dos Países Membros da ISTMA, em 2000	66
Figura 2.7.- Total de Investimentos, em percentagem do valor das Vendas, em 2000	67
Figura 2.8.- Valor do Investimento em novas máquinas e instalações, em percentagem do valor das Vendas, em 2000	69
Figura 2.9.- Lucro líquido da actividade antes dos impostos, em percentagem das Vendas, em 2000	70
Figura 2.10.- Modelo de Porter – Factores determinantes da competitividade das empresas	73
Figura 2.11.- Vantagens Competitivas	75
Tabela 2.1.- Estratégias Genéricas e Competências	78
Figura 2.12.- Vendas por Trabalhador em Euros, em 2000	86
Figura 2.13.- Valor Acrescentado Bruto por Trabalhador em Euros, em 2000	88

CAPÍTULO IV.- A INDÚSTRIA DE MOLDES DA POLÓNIA, DA HUNGRIA E DA REPÚBLICA CHECA

Figura 4.1. - Exportações e Importações Polacas de Moldes, entre 1993 a 1999	128
Figura 4.2.- Exportação e Importação do sector dos Moldes, no ano 1999	129
Figura 4.3.- Exportações do sector dos Moldes Polaco para a União Europeia, em 1999	130
Figura 4.4.- Importações do sector dos Moldes Polaco para a União Europeia, em 1999	131
Tabela 4.1.- Evolução das Exportações e Importações de Produtos de Borracha e Plásticos, entre 1997 a 2001	135

Figura 4.5.- Exportações de Produtos de Plástico da República Checa em 2001	136
---	-----

Figura 4.6.- Importações de Produtos de Plástico da República Checa em 2001	136
---	-----

CAPÍTULO V – A INDÚSTRIA PORTUGUESA DE MOLDES E A SUA INTERVENÇÃO NA POLÓNIA, NA HUNGRIA E NA REPÚBLICA CHECA

Tabela 5.1.- Vantagens e Obstáculos de investir na Polónia, na Hungria e na República Checa	143
---	-----

ANEXO A

Quadro 1A.- Evolução da Balança Comercial do Sector dos Moldes, entre 1990 a 2000	162
---	-----

ANEXO B

Quadro 1B.- População Total na Polónia, na Hungria e na República Checa, entre 1960 a 2000	163
Quadro 2B.- Crescimento Total da População na Polónia, na Hungria e na República Checa, entre 1985 a 1995	163
Quadro 3B.- Principais Indicadores Macroeconómicos da Polónia, entre 1998 a 2003	164
Quadro 4B.- Comércio Externo da Polónia, entre 1997 a 2002	164
Quadro 5B.- Investimento Directo Estrangeiro na Polónia, entre 1995 a 2000	164
Quadro 6B.- Evolução da Balança Comercial Portuguesa com a Polónia, entre 1996 a 2002	165
Quadro 7B.- Investimento Directo de Portugal na Polónia, entre 1996 a 2001	165
Quadro 8B.- Principais Indicadores Macroeconómicos da Hungria, entre 1999 a 2003	165
Quadro 9B.- Comércio Externo da Hungria, entre 1997 a 2002	166
Quadro 10B.- Investimento Directo Estrangeiro na Hungria, entre 1996 a 2000	166
Quadro 11B.- Evolução da Balança Comercial Portuguesa com a Hungria, entre 1996 a 2001	166
Quadro 12B.- Investimento Directo de Portugal na Hungria, entre 1996 a 2001	167
Quadro 13B.- Principais Indicadores Macroeconómicos da República Checa, entre 1998 a 2003	167
Quadro 14B.- Comércio Externo da República Checa, entre 1997 a 2002	167
Quadro 15B.- Investimento Directo Estrangeiro na República Checa, entre 1996 a 2000	168
Quadro 16B.- Evolução da Balança Comercial Portuguesa com a República Checa, entre 1996 a 2001	168
Quadro 17B.- Investimento Directo de Portugal na República Checa, entre 1996 a 2000	168

ANEXO C

Guião das Entrevistas realizadas	169
--	-----

PREFÁCIO

Entrámos pela primeira vez numa indústria de moldes, aquando da inauguração de uma pequena empresa de uns amigos, quando tínhamos 16 anos. Apenas sabíamos que para o desenvolvimento deste sector eram utilizados aços, tecnologia de ponta e máquinas sofisticadas, desconhecendo, até então, toda a complexidade tecnológica que a produção dos moldes exige.

Esta dissertação sobre "O Alargamento da União Europeia: Principais Implicações na Indústria Portuguesa dos Moldes face à adesão da Polónia, da Hungria e da República Checa" é composta por um conjunto de cinco capítulos.

O capítulo um visa dar a conhecer a trajetória da União Europeia, indo às suas raízes, passando pelos diversos Tratados e culminando no alargamento de 2004. Procurar-se-á, ainda que muito sumariamente, falar na Política Industrial da União e Portuguesa.

Fazendo jus ao tema, efectuar-se-á uma breve resenha histórica ao sector dos moldes em Portugal, explicitando as suas características. Uma análise sobre a indústria dos moldes face aos seus concorrentes internacionais será realizada. O modelo das "cinco forças" de Porter e que tipo de estratégias as empresas têm ao seu dispor para fazer face à concorrência, serão objecto de estudo. Neste capítulo dois, tentaremos identificar alguns factores de competitividade e de produtividade.

No capítulo seguinte, o três, empreender-se-á uma caracterização das economias polaca, húngara e checa em domínios demográficos, geográficos, sociais, históricos, políticos e económicos. Os instrumentos financeiros utilizados para ajudar estes países também são contemplados neste estudo.

De seguida, ainda que com algumas limitações, caracterizar-se-á a indústria dos moldes dos três países mencionados anteriormente.

O quinto capítulo resulta de uma reflexão sobre a problemática em estudo, identificando-se algumas possibilidades para uma futura intervenção da indústria portuguesa dos moldes.

A metodologia utilizada nesta investigação baseia-se na realização de entrevistas a empresários da Marinha Grande e de Oliveira de Azeméis, onde foi possível conhecer algumas das preocupações que o alargamento em apreço aponta bem como as principais perspectivas estratégicas que configuram o futuro posicionamento desta actividade.

AGRADECIMENTOS

Uma investigação deste âmbito jamais poderia ser concebida se não tivesse abrangido a colaboração de diversas pessoas.

Ao Prof. Dr. Fernando Gonçalves, que orientou este trabalho, quero expressar um profundo e sincero agradecimento, pela orientação, pela disponibilidade que sempre demonstrou, pelo conhecimento transmitido, pelos conselhos e, sobretudo, pelo estímulo e compreensão manifestadas ao longo deste trabalho.

Agradeço a paciência da Dra. Ana Isabel Bernardes, do Info Euro-Centre de Leiria-CGD, que foi incansável em disponibilizar documentação que se tornou importante para o percurso deste trabalho.

Este trabalho também não teria sido possível se os diversos empresários não se tivessem disponibilizado a concederem-me o seu precioso tempo, partilhando as suas opiniões e experiências. Não poderei deixar de referir e expressar a minha gratidão ao Sr. Manuel Ribeiro, da INPOMOLDES, ao Sr. Leonel Gomes, da LNMOLDES, ao Eng. Carlos Seabra, da SIMOLDES, ao Sr. Joaquim Martins, da FAMOLDE, ao Eng. Olavo Gama, da MOLDEGAMA, ao Eng. Adelino Ventura, do GRUPO GECO, ao Eng. Joaquim Menezes, da IBEROMOLDES e ao Sr. Arnaldo de Matos, Acessor do CENTIMFE. A todos os meus sinceros agradecimentos não só pela disponibilidade, mas pela simpatia e enriquecedora troca de impressões com que contribuíram para uma melhor compreensão do sector.

Agradeço o interesse demonstrado e a prontidão manifestada em disponibilizar toda a documentação possível para a elaboração deste trabalho à Dra. Gabriela Moreira do ICEP, à delegação do ICEP na Polónia, na pessoa de Monika Winiarek, ao Dr. Pedro Patrício e o Engenheiro Lubomír Pilný, da delegação do ICEP na República Checa e ao Dr. Joaquim Pimpão da delegação do ICEP na Hungria pelo esforço empreendido junto da Associação Sectorial e Universidade Técnica.

De igual modo não esquecerei, e por isso faço questão de agradecer, à Dra. Helena Susano, Juíza e Professora de Português e amiga já de longa data, pela revisão ortográfica.



De igual modo, não posso deixar de salientar os meus amigos e colegas de trabalho que, de diferentes maneiras, sempre tiveram palavras de incentivo e de estímulo.

Tudo isto não seria possível sem o apoio prestado pela minha família, que muito agradeço, especialmente aos meus pais, que foram fundamentais para que não desistisse. Estarei eternamente em dívida convosco!

Obrigado a todos os que me acompanharam, aconselharam e ensinaram "a pensar melhor"!

CAPÍTULO 1. – A UNIÃO EUROPEIA: TRAJECTÓRIA

Neste capítulo iremos procurar explicitar as origens e objectivos da União Europeia, escrutinado as diversas etapas que permitiram o longo caminho já percorrido pela construção europeia. A análise centra-se num esboço histórico, partindo da origem da União Europeia, analisando os primórdios da construção europeia após a segunda guerra mundial, bem como os Tratados e Planos associados. Especificaremos o processo de criação da União Económica e Monetária, bem como os trâmites que conduziram ao Acto Único Europeu. O Tratado de Maastricht será objecto de análise, bem como o Tratado de Amsterdão e de Nice. Procuraremos apresentar neste capítulo, ainda de forma sintética, a política industrial da União Europeia e a política industrial portuguesa no passado recente.

1.1. – A Origem da União Europeia

Uma longa e vasta história de conflitos e de guerras caracterizam a Europa. Desde o Império Romano, às campanhas de Napoleão e às duas guerras mundiais, a Europa tem sido palco dos mais violentos conflitos e sangrentas batalhas. (Coelho & Rodrigues, 2001)

A disputa pelo território e pelo poder levaram à devastação da Europa, com especial incidência para o cenário doloroso da crise que se viveu no pós-Segunda Guerra Mundial.

A ideia de Europa é sumida, indo buscar o seu nome a uma personalidade da mitologia grega. As ideias de unir os seus povos remontam a um passado longínquo ganhando especial realce as difundidas no século XIX, através de contributos protagonizados por alguns filósofos, visionários e pensadores políticos tais como Kant, Rosseau e Saint Simon, entre outros. (Comissão Europeia, 1998)^(a)

A perspectiva dos Estados Unidos da Europa, de acordo com o modelo de Victor Hugo, correspondia a um ideal humanista e pacifista que veio a ser renegado pelos trágicos conflitos que afectaram a Europa na primeira metade do século XX.

Uma importante reflexão neste âmbito teve lugar após o término da Primeira Guerra Mundial, através do Primeiro Ministro Italiano que propõe, aos povos europeus a criação de uma Europa Unida.

Por seu turno, Richard Coudenhove-Kalergi¹, fundou em 1923, a União Pan-Europeia e defendeu calorosas ideias de integração, a quem se seguiram outros defensores desta causa, tais como Aristide Briand e Edouard Herriot (futuros primeiros ministros franceses) a par de, entre outros, George Pompidou e Konrad Adenauer. É célebre a frase de Herriot, "deixem-nos criar os Estados Unidos da Europa". Briand ficou conhecido por apresentar, em 1930, um memorando, onde expressava a ideia de "uma união dos governos europeus". Todavia, tais ideias permaneceram no papel, pois os países estavam, então, mais preocupados com o ultrapassar da depressão dos anos trinta. (Faustino, 2001)

Pouco depois, despoletava o conflito que levaria à Segunda Guerra Mundial. O cenário envolto do Tratado de Versalhes conduziu muito mais ao exacerbar dos nacionalismos e muito menos a paz. A união não era conseguida e com a ascensão de Hitler ao poder, a ideia de união arrefeceu. O desenvolvimento do nacionalismo extremo, baseado na supremacia da nação alemã, originou a Segunda Guerra Mundial que se revelou devastadora, tanto em vidas humanas como na destruição de sistemas internos de Estados. Perante este panorama, a ideia de unidade europeia, porém, não adormeceu.

No entanto, foi necessária e quicá conveniente esperar que as reflexões desabrochassem no seio dos movimentos de resistência ao totalitarismo, para ver emergir o conceito de uma organização que fosse capaz de ultrapassar os antagonismos nacionais. A vontade de criar instituições e de conseguir uma união cada vez mais estreita entre os povos era então uma constante, não só a nível das preocupações dos governantes mas também no sentir dos povos.

Vários apelos foram efectuados no sentido de reconstrução e de união. Neste sentido, o impulsionar da ideia de uma Europa Unida era algo premente, já que a Europa se encontrava numa situação catastrófica. A Inglaterra participou nas Conferências de Ialta, em 1945, e de Postdam, onde assinou o armistício, tendo-se registado nesse ano a mais alta dívida do mundo. Os outros países poderiam apresentar um cenário económico e financeiro um pouco melhor, mas nalgumas cidades a destruição tinha sido extensa, chegando aos 70%. (Faustino, 2001)

Mediante este panorama, existia muito trabalho a ser efectuado e eram necessários muitos recursos para assegurar a reconstrução da Europa, pois o cenário de colapso das economias e das estruturas europeias era evidente.

¹ Aristocrata Austríaco

Neste período, várias personalidades deram rosto e lutaram para que a unificação pudesse encontrar rumo, já que a ânsia de paz e de prosperidade provocada pela Segunda Guerra Mundial era manifestada permanentemente.

Pouco a pouco, a ideia europeia ressurgiu de uma combinação de factores. De um lado, a ameaça externa vinda da União Soviética e, por outro, a tomada de consciência das vantagens de uma resolução conjunta de problemas tanto políticos como económicos e sociais.

Neste ciclo, Jean Monnet evidenciou-se ao assumir grande parte da responsabilidade da reconstrução francesa, direccionando-a para o crescimento económico através do relançamento dos seis principais sectores por ele destacados, a saber: o carvão, o aço, a electricidade, os transportes, o cimento e a maquinaria agrícola.

Outra personalidade de relevo neste quadro foi Winston Churchill. A ideia do estadista inglês era a união dos povos europeus, com especial incidência na aproximação entre a França e a Alemanha, no quadro de um objectivo genérico de criação dos "Estados Unidos da Europa". Nesse âmbito foram criados agrupamentos federalistas, muitos dos quais oriundos dos movimentos da Resistência, de inspiração socialista, democrata-cristã e liberal. Em 1947, em Haia, realizou-se o Congresso da Europa, onde se propôs a criação de uma Assembleia Constituinte Europeia, para definir medidas consideradas necessárias, tanto nos planos político como económico, tendo em vista a prossecução do objectivo da unidade europeia.

Contudo, é a Jean Monnet que é atribuído um grande protagonismo devido ao elevado grau de difusão das suas ideias. Daí ser chamado de "pai" da integração europeia, uma vez que, naquele quadro, demonstrou estar plenamente convencido que só a união dos povos, a começar pelo aspecto económico, poderia evitar novos conflitos bélicos. Ao acreditar que as guerras podiam começar e perdurar por questões económicas, então uma livre união entre os estados onde houvesse um mercado livre, onde existisse livre concorrência, isenta de barreiras alfandegárias proteccionistas poderia ser a solução para a paz duradoura e para o crescimento mútuo sustentável. (Faustino, 2001)

Outra personalidade de referência é o francês Robert Schuman que no contexto das funções de Ministro das Finanças, Ministro dos Negócios Estrangeiros e Presidente do Conselho, conhecia muitíssimo bem as razões históricas das disputas entre a França e a Alemanha.

Por outro lado, perante o cenário devastador que a Europa vivia, Marshall, em 1947, faz um apelo aos países europeus para que se unam e propõe auxílio à Europa postulando o fim à "fome, pobreza, desespero e caos", através da execução do Programa de Recuperação Económica para a Europa. Para erguer este projecto, a Conferência realizada em Paris culmina com a criação da OECE -Organização Europeia de Cooperação Económica- que, em 1948, viria a ser transformada em OCDE - Organização de Cooperação e Desenvolvimento Económico-, com o objectivo de relançar economicamente a Europa através de um conjunto de medidas que facilitavam o desenvolvimento económico e comercial. (Coelho & Rodrigues, 2001)

É assim que as primeiras organizações europeias do pós-guerra são marcadas pela perspectiva intergovernamental, onde os Estados cooperam, mas conservam integralmente a sua soberania. Para dar voz ao pensamento, para concretizar o objectivo de preservar a paz, a prosperidade e proporcionar um novo ímpeto a um continente cujos alicerces haviam sido profundamente abalados, é criado, em 1949, o Conselho da Europa, em decorrência do Tratado de Londres. Os estatutos deste tratado referem especificamente que a sua finalidade era a de realizar uma união mais estreita entre os seus membros, de forma a salvaguardar e promover as ideias e os princípios que são parte integrante do património comum de modo a favorecer o progresso económico e social, incentivando deste modo a cooperação política entre os países europeus.

Quando o Conselho da Europa nasceu, Schuman, devido ao fracasso na aceitação da ideia da união política propôs a União Económica.

Devidamente instigado por Jean Monnet, Schuman, num discurso realizado no *Salon de l'Horloge* do Quay d'Orsay, propôs a gestão conjunta dos recursos de carvão e de aço da França e da República Federal da Alemanha de forma a dotar a Europa de uma capacidade competitiva no mercado de carvão e aço, no contexto de uma organização aberta aos outros países europeus. A opção pelo carvão e aço revestiu-se de um grande significado simbólico, pois eram considerados como produtos industriais de importância estratégica inquestionável. (Fontaine, 1998)^(b)

Assim, em 1950, a Declaração de Schuman, direccionada para a afirmação do espírito comunitário, tem expressão pública. Contudo, a ideia de uma Europa Unida não era consensual, havendo múltiplos anticorpos à sua aceitação. Daí a sua proposta contemplar também o controlo e a fiscalização da produção franco-alemã de carvão e aço por uma autoridade comum. Desta forma, permitir-se-ia uma franca cooperação entre os Estados,

visto que esta autoridade assentava na supranacionalidade, contando-se entre os seus objectivos o de evitar que os países se agredissem e, em simultâneo, pudessem alargar os mercados de cada um proporcionando uma melhor rendibilidade das matérias-primas em apreço. (Coelho & Rodrigues, 2001)

1.2.- O Tratado de Paris

A ideia de Schuman adquiriu força especial quando a República Federal Alemã aceitou o convite francês para participar no projecto, precedendo a assinatura (com a Itália, o Luxemburgo, a Bélgica e a Holanda) do Tratado de Paris em 18 de Abril de 1951 que deu origem à CECA -Comunidade Europeia do Carvão e do Aço-. Nas considerações preliminares deste Tratado, proclamou-se o objectivo de criar os primeiros fundamentos de uma comunidade mais alargada e profunda. Realidade que deve hoje ser observada à luz do facto de que, no início dos anos 50, as indústrias carbonífera e siderúrgica assumiam um papel fundamental, constituindo a base do poder económico dos países.

Por outro lado, dever-se-ia expressar a vontade social de melhorar as condições de vida e de trabalho, de forma a harmonizarem-se os salários e os encargos sociais. A criação da CECA constituiu-se, deste modo, na primeira etapa na via conducente à almejada construção de uma união política.

No período subsequente à assinatura do Tratado, numa altura em que a França se opõe à reconstituição de uma força militar Alemã, René Plevin concebe um projecto de Exército Europeu. Em 27 de Maio de 1952, os seis países avançam para a assinatura do Tratado que instituiu a CED -Comunidade Europeia de Defesa -. Com a assinatura deste, vislumbra-se o projecto de um Tratado relativo a uma CEP -Comunidade Política Europeia-. Em 25 de Julho, entrava em vigor o Tratado de Paris. (Coelho & Rodrigues, 2001)

O Tratado de Paris permitiu lançar as bases da arquitectura comunitária, instituindo uma Alta Autoridade, uma Assembleia Parlamentar, um Conselho de Ministros, um Tribunal de Justiça e um Comité Consultivo.

O dia 30 de Agosto de 1954 ficou marcado pela Assembleia Nacional Francesa rejeitar a ratificação do Tratado sobre a CED e a CEP. O projecto idealizado em 1953 havia parcialmente fracassado.

1.3.- O Tratado de Roma

Os esforços para o relançamento da construção europeia concretizam-se em 1955, no âmbito do Conselho CECA, aquando da realização da Conferência de Messina, em Junho, onde os ministros dos Negócios Estrangeiros dos seis países decidiram a ampliação da integração europeia. Nesta conferência foi consensualizada a prossecução de dois objectivos: produção de energia nuclear para fins pacíficos e a criação de um mercado comum industrial, mediante a regulação de uma entidade dotada de autoridade própria. Propunha-se o estabelecimento da CEE -Comunidade Económica Europeia- e a CEEA -Comunidade Europeia da Energia Atómica-, ou vulgarmente conhecida pela designação de EURATOM -Europa do Átomo, para o desenvolvimento da Indústria de Energia Nuclear-. O Tratado CECA e o Tratado EURATOM são encarados como Tratados de política industrial abrangendo dois dos mais importantes sectores da indústria. O Tratado que institui a CEE, que engloba todos os sectores da economia, não inclui qualquer indicação em relação a política industrial em particular.

Em Roma, a 25 de Março de 1957, procedeu-se à assinatura dos Tratados que instituíram a CEE e a CEEA, que entraram em vigor em 1 de Janeiro de 1958. Foi sem dúvida, um dos factos políticos e económicos mais salientes da década. Com sua ratificação, os seis países signatários da CEE acordaram no prolongamento dos ideais e das bases da CECA. As três comunidades criadas, a CEE, a EURATOM e a CECA, constituem deste modo o primeiro pilar de institucionalização da organização europeia.

O Tratado de Roma é constituído por cinco partes. As duas primeiras definem os princípios e as formas da Comunidade. Os seus grandes objectivos prendem-se, basicamente, com a possibilidade de desenvolver um mercado que assenta na livre circulação de mercadorias, capitais, serviços, pessoas, abolição de barreiras alfandegárias e estabelecimento de políticas comuns em matéria de agricultura e transportes. A terceira parte expõe as disposições comuns em matéria legislativa e de financiamento. A quarta parte trata das ligações entre alguns países comunitários e países terceiros. A última parte é dedicada ao estabelecimento e enunciação das competências das instituições europeias. (Faustino, 2001)

O Tratado que constitui a CEE compreende em si objectivos económicos que se traduzem na aproximação progressiva das políticas económicas e no emergir de uma união aduaneira industrial que se concretiza pela criação de uma Pauta Aduaneira Comum.

O Tratado prevê a eliminação dos direitos aduaneiros entre os Estados-Membros, a instauração de uma política comum no domínio da agricultura e dos transportes, a criação do Fundo Social Europeu, a instituição do Banco Europeu de Investimento e o desenvolvimento de relações mais estreitas entre os países. Tendo em vista a realização dos objectivos supramencionados, eram igualmente consignados os princípios orientadores e respectivos limites do quadro de acção legislativa das instituições, referente, nomeadamente, às políticas comuns tais como: Política Agrícola Comum (Artº 38º a 43), Política de Transportes (Artº 74 e 75º) e Política Comercial Comum (Artº 110º a 113º). O grande princípio orientador da iniciativa em apreço prendia-se com o mercado comum, estágio que instituiria a livre circulação de mercadorias e a mobilidade dos factores de produção. (Parlamento Europeu, 1997)

Por seu turno, o Tratado que instituiu a EURATOM visava a criação de condições de desenvolvimento de uma indústria nuclear, contendo objectivos muito ambiciosos com respeito à "formação e crescimento rápido das indústrias nucleares", prevendo uma actuação e coordenação em domínios de investigação, difusão de conhecimentos, aperfeiçoamento de tecnologias industriais, investimento e criação de empresas comuns, aprovisionamentos, segurança e o estabelecimento de um mercado nuclear. (Parlamento Europeu, 1997)

Naturalmente, os três Tratados em referência reflectem uma unicidade de princípios que assenta, nomeadamente, na convicção da necessidade de empenhar os países europeus na elaboração e edificação de um destino comum e uma preocupação central de promover a paz.

Apesar da contestação, do inconformismo, excessos, liberdade, desigualdade, que revestem os anos 60, é em 4 de Janeiro de 1960 que, pela assinatura da Convenção de Estocolmo, sete países criam a EFTA -Associação Europeia de Comércio Livre-. A associação liderada pelo Reino Unido foi uma resposta à criação da CEE. Os outros países participantes foram a Suécia, a Noruega, a Dinamarca, a Suíça, a Áustria e Portugal. O Tratado EFTA abrangia um conjunto de produtos industriais, no qual se deveria proceder à progressiva erradicação dos direitos aduaneiros entre os países signatários.

Entretanto, os primeiros êxitos alcançados e o entusiasmo por eles gerados no seio da CEE levaram a que, também no início da década de 60, o objectivo de criar uma união política voltasse a estar no primeiro plano das discussões acerca da Europa.

Assim, na Cimeira de Bona, em 1961, os Chefes de Estado dos seis países encarregaram uma comissão intergovernamental, presidida pelo embaixador francês Christian Fouchet, de apresentar propostas sobre o estatuto político de uma união dos povos da Europa. O plano de Fouchet baseava-se no respeito estrito pela personalidade de cada Estado-Membro, recusando uma solução federal. Mas tal viria a revelar-se um fracasso, em virtude de serem levantadas várias objecções que comprometeram as negociações. Em tal quadro, sobressaíram as incertezas quanto à posição do Reino Unido, as divergências sobre a questão de uma defesa europeia que aspirasse à independência em relação à Aliança Atlântica e o carácter demasiado intergovernamental das instituições propostas, susceptível de esvaziar as instituições comunitárias existentes do seu carácter supranacional. (Parlamento Europeu, 1999)

Em 1962, verifica-se a primeira tentativa de alargamento da CEE, com o pedido de entrada do Reino Unido, da Noruega e da Dinamarca, mas este é recusado. O veto exercido pelo General Charles de Gaulle demonstrou que a França continuava a liderar no espaço comunitário. (Coelho & Rodrigues, 2001)

Neste mesmo ano, na Conferência de Stresa, são traçados os objectivos da PAC -Política Agrícola Comum- a qual contribuiu fortemente para o processo de unificação europeia, constituindo uma resposta às preocupações mais urgentes da Comunidade. A motivação central da PAC consistiu-se em desenvolver a produção para reduzir a dependência alimentar e compensar outras necessidades de importação da Europa em diversos domínios. Para a concretizar, foram previstas várias formas de controle, tais como: a fixação de preços internos, a protecção das fronteiras e a orientação das preferências comunitárias, a qual impunha que, para a mesma qualidade, se recorresse a produtos europeus.

Neste mesmo ano, foram adoptados os primeiros regulamentos sobre um fundo estrutural vocacionado para aquele efeito, o FEOGA -Fundo Europeu de Orientação e Garantia Agrícola- que, articulado com a política de fixação de preços, permitiu a estimulação e modernização geral da agricultura. Ao mesmo tempo foi lançado um outro fundo estrutural, o FSE -Fundo Social Europeu-, vocacionado para as ampliações das competências profissionais dos cidadãos europeus.

Na tentativa de estreitar as relações europeias com os diferentes países membros, os Chefes de Estado decidiram colocar em "andamento" uma Política de Cooperação. Esta atitude surge em 1963, quando a comunidade afirma a sua entidade para o exterior, dando

mostras da sua capacidade para ajudar o desenvolvimento de outros povos, quadro em que a Comunidade Europeia estabeleceu laços contratuais com a Turquia através da assinatura do acordo de associação, cujo objectivo consistiu na criação de uma União Aduaneira entre a União Europeia e a Turquia. (Fontaine, 1998)^(c)

No ano seguinte, em 1964, as Comunidades participaram de forma concertada na criação do GATT - *General Agreement Trade Treaty* -, o Acordo Internacional de Comércio.

Em Abril de 1965, assistiu-se à primeira alteração no plano institucional pela assinatura do acordo sobre a fusão dos órgãos executivos das três Comunidades -CECA, CEE e CEEA-, que instituiu uma Comissão e um Conselho comuns, tendo tal disposição entrado em vigor em 1 de Julho de 1967. Ressalta na história da Comunidade a atitude empreendida pela França, que não concordando com algumas propostas da Comissão, designadamente sobre o financiamento da PAC, deixa de participar nas reuniões comunitárias mais importantes, recusando-se em aplicar as cláusulas do Tratado CEE que consagram o voto por maioria qualificada do Conselho. É a crise da "cadeira vazia". (Fontaine, 1998)^(c)

Apesar do problema, a França rapidamente se apercebeu que a situação não podia continuar por muito mais tempo, retomando o seu lugar no Conselho, com a contrapartida de um acordo político sobre o papel da Comissão e o voto maioritário, o que implicava uma revisão global dos tratados.

A situação de impasse resolveu-se a 30 de Janeiro de 1966, através do inesquecível "compromisso do Luxemburgo", nos termos do qual sempre que estivessem em jogo interesses muito importantes de um ou vários países, os membros do Conselho deveriam empreender esforços para encontrar soluções que pudessem ser adoptadas por todos, sem que as mesmas prejudicassem os seus interesses recíprocos. (Parlamento Europeu, 1999)

O ano de 1967 é marcado por novas tensões manifestadas pela atitude de exercício de veto pelo General de Gaulle, aquando do novo pedido de adesão formulado pelo Reino Unido, acompanhado por intenções de igual teor, por parte da Dinamarca e da Irlanda.

Na sequência do disposto no Tratado de Roma, em 1968, entrou em vigor a União Aduaneira, sendo abolidos os direitos aduaneiros sobre os produtos industriais entre os países e instituída uma pauta desta mesma natureza.

Em 1969, em Haia, realizou-se uma importante Cimeira onde os Chefes de Estado e de Governo dos seis tentaram novamente reforçar os elos que os ligavam, propondo o estudo das possibilidades de desenvolvimento de uma União Económica e Monetária,

incluindo a inventariação e articulação dos mecanismos conducentes ao progresso no domínio da União Política. É precisamente nesta altura, que o termo "União Europeia" surge pela primeira vez.

Em conjunto foram adoptadas iniciativas das quais se destacam o facto de a comunidade passar a dispor de meios financeiros próprios, cabendo ao Parlamento Europeu o exercício de competências no plano orçamental. Até então, o Orçamento era elaborado pelo Conselho e só depois era submetido ao parecer do Parlamento, não podendo este introduzir qualquer tipo de alterações. A partir daqui, o Parlamento passou a poder suscitar e aprovar alterações.

Outra ilação importante diz respeito ao estabelecimento de condições para a entrada de novos países na Comunidade, que contrariou de alguma forma a sistemática ideia da França, de veto à entrada de novos Estados. Por Outro lado, foi decidido dar início ao processo conducente à União Económica e Monetária, assistindo-se concomitantemente, ao estabelecimento de um conjunto de regras configuradoras de um novo modelo de cooperação, no âmbito, da política externa.

Em consequência da decisão de aprofundar a CEE no domínio económico e monetário foi confiado a Pierre Werner, Primeiro Ministro do Luxemburgo, a elaboração de um plano de acção neste âmbito, o qual foi apresentado ao Conselho a 9 de Junho de 1970, através de um relatório em que se definiram as etapas da União Económica e Monetária.

1.4.- A União Económica e Monetária e o Alargamento a 9

A programação do processo conducente à União Económica e Monetária compreendia cinco fases. A primeira dizia respeito a uma "zona de comércio livre", caracterizada pela livre circulação de mercadorias, de direitos aduaneiros entre os países membros, mas tendo cada membro liberdade para fixar as protecções aduaneiras que entendesse necessárias em relação a terceiros países. A segunda fase instituiu uma união aduaneira que se caracterizou por manter a liberdade de circulação entre os países membros, ao mesmo tempo em que se instituiu uma pauta aduaneira comum, respeitante ao estabelecimento de direitos aduaneiros para todos os produtos importados do exterior da Comunidade. A terceira fase consistia na existência de um "mercado comum" e que encerra em si as disposições anteriormente mencionadas acrescentando a liberdade de circulação

de pessoas, de serviços e de capitais. Na quarta fase, o processo em apreço visava alcançar o mercado interno que compreendia a adopção de políticas comuns em matéria de política económica. Por último, a derradeira fase, conducente à "União Económica e Monetária", caracterizava-se por adicionar às anteriores políticas, as de carácter económico e monetário, instituindo um sistema de câmbios comuns e uma moeda única. De uma forma sucinta, estas foram as propostas de Werner, no relatório que passou a ser conhecido pelo seu nome. (Fontaine, 1998)^(c)

Ultrapassado o obstáculo gaulista, através da eleição de Georges Pompidou em 15 de Junho de 1969, a política francesa alterou-se no sentido da abertura à entrada de novos países, o que passou a ser considerado como essencial ao relançamento da economia e benéfico para a consolidação da própria Comunidade.

Já em 1970 uma importante decisão do Conselho foi a de criar um sistema de recursos próprios para a Comunidade, que veio substituir as contribuições financeiras dos Estados-Membros.

Em 1973, a Irlanda, a Dinamarca e o Reino Unido acabaram por concretizar o seu desejo -ingressar na CEE-, facto que foi materializado através da assinatura do Tratado de Bruxelas, em 22 de Janeiro.

Com esta abertura, a França tentou explorar as vantagens da sua nova atitude, no sentido de reequilibrar as suas relações com a Alemanha, no âmbito da qual aproveitou magistralmente o potencial oferecido pelas possibilidades existentes no quadro de uma política externa comum e das hipóteses de cooperação directa com uma outra potência nuclear.

Foi este contexto que levou a Comunidade a lançar três novas políticas (Política Social, Política Regional e Política Ambiental), atitude que veio reforçar o nível das relações internas, quadro em que também foi lançado um novo fundo estrutural, denominado de FEDER -Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional-. Este servia e serve para ajudar ao desenvolvimento das regiões mais desfavorecidas, de forma a melhorar as condições de vida das respectivas populações, através do apoio ao estabelecimento de infra-estruturas fomentadoras do desenvolvimento económico.

No sentido da intensificação das políticas existentes na Comunidade, os nove Chefes de Estado e de Governo, decidem na Cimeira de Paris, em 1974, uma utilização tão ampla quanto possível de todas as disposições do Tratado, nos domínios da política de ambiente, política regional, política social e política industrial, atitude que veio a ser

corroborada através da declaração da Cimeira de Fontainebleau (Dezembro de 1974) que comportava decisões políticas importantes no que respeita às eleições directas para o Parlamento, ao novo fundo estrutural (FEDER) e ao processo de decisão do Conselho. Foi igualmente decidido que este deveria passar a reunir-se, enquanto "Conselho Europeu", três vezes por ano para se debruçar sobre os assuntos comunitários e a cooperação política.

Tendo por alvo o relançamento da construção europeia, o Primeiro-Ministro belga, Léo Tindemns, foi incumbido de elaborar um relatório sobre a União Europeia, apresentando, em 1975, um relatório cujo conteúdo incluía uma série de propostas sobre as relações externas, a política económica e monetária e a Europa dos cidadãos, embora tal não tenha conduzido a qualquer alteração. (Parlamento Europeu, 1999)

Ainda em 1975 é assinada a Convenção de Lomé, entre a CEE e os 46 países ACP-África, Caraíbas e Pacífico-, através do qual se estabeleceram mecanismos de cooperação no domínio industrial, comercial e financeiro, colocando a Europa como parceiro internacional de significativo relevo no contexto mundial.

Em 1977, com a democracia instituída, Portugal e a Espanha solicitavam a adesão às comunidades. A orientação económica protagonizada pelos respectivos governos e a aplicação dos princípios democráticos permitiu considerar a pretensão para uma inserção dos referidos países no projecto comunitário.

Efectivamente, o final da década de 70 foi marcado por diversas reacções dos Estados-Membros ao agravamento da crise económica, que afectavam a convergência das políticas económicas e fiscais. Em 1978, os Chefes de Governo decidiram criar o "comité dos três sábios²", para reflectir sobre as adaptações dos mecanismos e processos das instituições, de maneira a assegurar o bom funcionamento das Comunidades e os progressos na construção da União Europeia. Todavia, estes limitaram-se a apresentar sugestões práticas sobre a organização dos trabalhos no seio do Conselho e sobre as relações institucionais deste com a Comissão e o Parlamento. Porém, só algumas destas sugestões foram adoptadas. (Parlamento Europeu, 1999)

Para resolver o problema da instabilidade monetária, os Conselhos Europeus de Bremen e de Bruxelas, de 1978, dão "corpo" ao relançamento da cooperação monetária mediante a criação de um SME -Sistema Monetário Europeu-, (assente na existência de

² (Barend Biesheuvel, Edmond Dell e Robert Marjolin)

uma unidade de conta comum, o ECU -*European Currency Unit*-) que entrou em vigor a 13 de Março de 1979. (Parlamento Europeu, 1999)

Desde o início da década de 70, que se tornava imperiosa uma convergência das economias e a criação de uma união monetária, já que a suspensão da "convertibilidade do dólar" inaugurava uma era de grande instabilidade monetária a nível mundial, agravada pelas consequências dos choques petrolíferos de 1973 e 1979. A criação do SME teve como finalidade e mérito assegurar a estabilidade das principais moedas comunitárias, limitando os respectivos níveis de flutuação cambial.

No plano institucional, realizaram-se pela primeira vez eleições para o Parlamento Europeu em 1979, sendo este eleito por sufrágio universal. As suas relações com o Conselho foram profundamente abaladas e na origem desta grave crise esteve o orçamento para o ano de 1980. Sob a liderança de Altiero Spinelli, fundador do movimento federalista europeu e antigo membro da Comissão, um grupo de nove deputados reuniu-se em Julho de 1980, para debater uma forma de redefinir o funcionamento das instituições. (Parlamento Europeu, 1999)

1.5.- O Acto Único Europeu e o Alargamento a 12

A par desta movimentação ocorreu o segundo alargamento que permitiu a entrada da Grécia. Estávamos no ano de 1981 e, no Conselho Europeu de Londres, os Ministros dos Negócios Estrangeiros da Alemanha, Gensher, e da Itália, Colombo, apresentaram uma proposta de "acto europeu" sobre a cooperação política, cultural e científica, direitos fundamentais, harmonização das legislações não abrangidas pelos Tratados Comunitários, luta contra a violência, o terrorismo e a criminalidade. No entanto, esta proposta nunca chegou a ser adoptada, muito embora tivesse lançado a semente para o que mais tarde se viria a constituir no usualmente conhecido "Acto Único Europeu".

Por seu lado, em Julho de 1981, o Parlamento Europeu criou uma Comissão dos Assuntos Institucionais, da qual Spinelli fazia parte como relator-coordenador, destinada a elaborar um projecto de alteração dos Tratados existentes. Enquanto Spinelli e seu grupo elaboravam o projecto, em Estugarda assistia-se à Declaração Solene sobre a União Europeia, onde foram incluídas algumas propostas do "Acto Europeu", constituindo um importante passo para a futura adopção do Acto Único Europeu.

Embuído deste espírito, o projecto do tratado elaborado por Spinelli e sua equipa foi adoptado, por uma larga maioria, e a sua grande inovação consistiu em transferir novas competências em domínios essenciais, já que o projecto previa o exercício do poder legislativo através de um sistema bicameral muito semelhante ao de um Estado Federal. Desta forma, conseguia-se um equilíbrio entre o Parlamento Europeu e o Conselho. O processo conducente ao Acto Único Europeu estava, assim, formalmente iniciado. (Parlamento Europeu, 1999)

Outro importante contributo para a adopção do novo Tratado resultou da decisão do Conselho Europeu de Fontainebleau, de Junho de 1984, através da criação de um Comité "Ad hoc" de representantes pessoais dos Chefes de Estado e de Governo (Comité Doongue), mandatado para propor melhorar o funcionamento do sistema comunitário ao nível da cooperação política. Realiza-se a segunda eleição do Parlamento Europeu por sufrágio directo e universal.

Na sequência do Conselho Europeu de Dublin, onde foi discutido um relatório de progresso do Comité referido, o Conselho Europeu de Milão, em 1985, decidiu convocar uma Conferência Intergovernamental com a finalidade de discutir os poderes das instituições, o alargamento da Comunidade e a criação de um mercado interno.

O referido Tratado instituiu o voto por maioria qualificada no Conselho, a regra que substituiu a de unanimidade relativamente a quatro competências existentes: a alteração da pauta aduaneira comum, a livre prestação de serviços, a circulação de capitais e a política comum de transportes marítimos e aéreos. Além disso, foram incluídas novas competências em matéria do mercado interno, da política social, da coesão económica e social, da investigação e do desenvolvimento tecnológico e do ambiente, tendo entrado em vigor em 1987.

Em Fevereiro de 1986, ocorreu a ratificação do Acto Único Europeu pelos Estados-Membros, entrando em vigor em 1 de Janeiro de 1987, acordando-se na realização do mercado comum, em 1 de Janeiro de 1993, transformando-se deste modo num importante instrumento impulsor do estabelecimento de uma política industrial comum, cujas iniciativas de suporte foram vertidas no Livro Branco da Comissão: "Realizar o mercado interno", onde se colocavam de uma forma clara, os desafios decorrentes da concorrência protagonizada por americanos e japoneses, enfatizando oportunidades de produção em massa, de exploração de economias de escala, de cooperação transnacional

entre as empresas, de harmonização técnica, de investigação, de inovação, de investimento à escala comunitária e de especialização selectiva.

O Acto Único Europeu instituiu igualmente um processo de cooperação envolvendo financiamentos provenientes do Banco Europeu do Investimento através da concessão de empréstimos a título do NIC -Novo Instrumento Comunitário-, de particular interesse para as pequenas e médias empresas.

O Acto Único Europeu constituiu a primeira revisão de fundo do Tratado de Roma.

Integrados no denominado eixo mediterrâneo, Portugal e Espanha assinaram o Tratado de adesão à Comunidade, dando origem ao terceiro alargamento. Estávamos no ano de 1986. Em Junho de 1988, a Cimeira de Hanôver institui um comité de peritos, liderada por Jacques Delors para estudar as possibilidades de realização da União Económica e Monetária, num prazo de dez anos, uma vez que um anterior, de 1971, havia fracassado.

Em 1989, assistiu-se à queda do muro de Berlim, acabando a "cortina de ferro" e a "guerra fria" e abrindo as portas à unificação alemã e às eleições livres e democráticas em todos os países da Europa Central e Oriental, vulgarmente designados como PECO's. Para auxiliar os países da Europa Central e Oriental foi criado, em Dezembro de 1989, o Programa de Assistência à Reestruturação das Economias da Polónia e da Hungria, vulgarmente designado, PHARE.

A Áustria apresentou a sua candidatura de adesão à Comunidade em 1989.

Jacques Delors e a sua equipa são congratulados pelo estudo empreendido na elaboração de seu projecto, e na Cimeira de Madrid, no ano de 1989, aprovou-se o relatório. Os Chefes de Estado decidem que a primeira fase da UEM deveria iniciar-se em 1 de Julho de 1990, começando de imediato, a preparar-se uma conferência intergovernamental sobre a UEM.

No ano de 1990, a primeira fase da UEM entrou em operação com a abolição da maior parte dos obstáculos, ainda existentes, à livre circulação de capitais e ao reforço da coordenação entre as políticas económicas dos Estados-Membros. Com esta medida, a Comissão abriu "portas a uma nova realidade", propondo uma estratégia de política industrial coerente, materializada na sua comunicação, "A política industrial num ambiente aberto e concorrencial". A 3 de Outubro, formalizou-se a reunificação alemã, alargando-se o espaço comunitário, pois passou-se a integrar os Länder que constituíam a República Democrática Alemã, ao mesmo tempo, que Malta e Chipre apresentam suas petições para integrarem a Comunidade.

Em 1991, assistiu-se ao Acordo sobre a constituição do Espaço Económico Europeu, que associou a Comunidade e os países da Europa Oriental, tendo, a Suécia apresentado também o seu pedido de adesão à Comunidade.

1.6.- O Tratado de Maastricht e o Alargamento a 15

A necessidade de adaptar a Comunidade Europeia a um conjunto significativo de mutação conduziu ao lançamento da preparação do Tratado da União Europeia, vulgarmente conhecido por Tratado de Maastricht, o qual veio a ser assinado solenemente a 7 de Fevereiro de 1992, entrando em vigor a 1 de Janeiro de 1993. Este Tratado constitui um quadro geral de diversos níveis de integração, consagrando diversas alterações, de entre as quais ganha especial significado a alteração da designação da CE -Comunidade Europeia-, passando a designar-se UE -União Europeia-.

Com o novo tratado, a UE iniciou a criação progressiva de uma UEM, que culminou no emergir da moeda única em 1999.

Tal situação despoletou também a atribuição de um maior leque de competências para a União Europeia, de entre as quais se sublinham as conducentes à intervenção em domínios como a política monetária, a defesa do consumidor, a política de saúde, a política de concessão de vistos, o reforço de infra-estruturas de transporte, as telecomunicações e a energia, a cooperação para o desenvolvimento, a política industrial, a formação, a cultura, a intensificação da protecção do ambiente, a investigação e o desenvolvimento da política social e de cooperação nos domínios da justiça e dos assuntos internos, bem como a política externa e de segurança comuns, domínios sujeitos a uma intervenção com crescente grau de celebridade em decorrência de planos a deliberar por maioria em vez de utilizar a regra da unanimidade. (Nunes, 1998)

O Tratado de Maastricht introduziu ainda dois novos pilares com a intenção de melhorar a cooperação entre os países membros da União nos domínios da política externa, da segurança e da defesa e em matéria de assuntos internos e de justiça.

Ao nível da indústria, o Tratado da União forneceu uma base jurídica -Artº 130- para uma política industrial, cujo objectivo genérico é o de aumentar a capacidade concorrencial face aos Estados Unidos e ao Japão. Neste contexto, assumiu-se como tarefa central facilitar e adaptar estruturalmente o espaço industrial europeu de forma a

obter-se um enquadramento favorável ao desenvolvimento das empresas, o qual passa pela aposta no desenvolvimento tecnológico, inovação e investigação. (Parlamento Europeu, 1999)

Através da Comissão dos Assuntos Económicos e Monetários e da Política Industrial foram examinados numerosos relatórios sobre a política industrial que foram aprovados pelo Parlamento Europeu, contribuindo assim para uma política industrial baseada num mercado aberto, contemplando a formação, a investigação e o desenvolvimento empresarial sustentável da Europa, incentivando os Estados-Membros para a criação de infra-estruturas que permitam um desenvolvimento industrial sustentável do ponto de vista tanto social como ambiental.

No ano de 1992, a Noruega e a Finlândia apresentam os seus pedidos de adesão à Comunidade Europeia. Mas 1992 ficou também marcado pela reforma da PAC, o qual teve por objectivo a harmonização da oferta e da procura, conduzindo à redução da produção, num contexto de um maior respeito pelo ambiente, de uma utilização mais racional dos solos visando também a baixa geral dos preços agrícolas.

Esta estratégia englobou compensações sob a forma de ajudas directas aos agricultores, incentivando a racionalização dos custos de produção e a melhoria da qualidade dos produtos, proporcionando a reconquista do mercado interno, para o que complementarmente contribuíram novas formas de produção industrial e novos modelos de racionalização energéticas, conjugadas no sentido da obtenção da melhoria das estruturas e das condições de produção, de transformação e de comercialização dos produtos agrícolas e agro-industriais.

A 1 de Novembro de 1993 o Tratado de Maastricht entrou em vigor.

O Conselho Europeu de Copenhaga declarou e aprovou os critérios de adesão que os países candidatos deveriam satisfazer antes da sua adesão, tais como; a presença de instituições estáveis, que garantam a democracia, o Estado de direito, os direitos humanos, o respeito pelas minorias e a sua protecção; a existência de uma economia de mercado em funcionamento e a capacidade para fazer face à pressão da concorrência e às forças de mercado no interior da União Europeia; a capacidade do país candidato à adesão para assumir as obrigações dela decorrentes, incluindo a adesão aos objectivos de união política, económica e monetária.

Em 1994 foi assinado em Marraquexe, a 14 de Abril, a Acta Final das negociações do ciclo do Uruguay Round do GATT, que marcou o início de uma nova fase no desenvolvimento do comércio mundial. No Conselho Europeu de Corfu consagrou-se a

assinatura dos actos de adesão à União Europeia da Áustria, da Finlândia, da Noruega e da Suécia.

O Conselho Europeu de Essen aprovou a estratégia de pré-adesão, a qual assentava em três elementos principais: na implementação dos Acordos da Europa, no Programa Phare de assistência financeira e num "diálogo estruturado" com todos os Estados-Membros e candidatos para discutirem questões de interesse mútuo. A Hungria e a Polónia apresentaram o pedido de adesão à União Europeia.

Em 1 de Janeiro de 1995, a União Europeia acolheu o quarto alargamento sendo contemplada pela adesão da Suécia, da Áustria e da Finlândia que enriqueceram a União pela sua especificidade e pela abertura de novas dimensões no espaço da Europa Central e da Europa Setentrional.

Para realçar a abertura com alguns países de Leste, estabeleceram-se acordos com: a Estónia, a Letónia, a Lituânia, a Roménia, a Eslováquia e a Bulgária, países que apresentaram os seus pedidos de adesão à União. Estes acordos previam a instauração de princípios e de regras que respeitavam ao comércio, de maneira a preparar uma zona de comércio livre para os produtos industriais a par de um importante conjunto de concessões para produtos agrícolas, comportando, ainda, disposições relativas: à livre circulação de trabalhadores; à liberdade de estabelecimento; à cooperação técnica e financeira; às trocas culturais e à aproximação das legislações. Como tal, o Conselho Europeu de Madrid, sublinhou a necessidade dos países candidatos adaptarem as suas estruturas administrativas, não só para que a legislação comunitária pudesse ser transposta adequadamente a nível nacional, mas também para que pudesse ser efectivamente aplicada por estruturas administrativas e judiciais adequadas, como condição prévia da confiança mútua exigida para a adesão à UE.

O acordo anteriormente estabelecido com a Turquia em 1963 só entrou em vigor em 31 de Dezembro de 1995, permitindo a eliminação imediata e recíproca dos direitos aduaneiros para os produtos manufacturados, comprometendo-se este país a adoptar uma pauta aduaneira comum.

Adoptando a atitude idêntica, a Eslovénia e a República Checa expressaram em 1996 vontade, em aderir à União, conduzindo a que em Dublin, no âmbito de um Conselho Europeu, fossem estabelecidas as regras de estabilidade orçamental, a que deviam obedecer aos Estados participantes no Euro.

1.7.- O Tratado de Amsterdão e a Agenda 2000

Em 1997, outro Tratado surgiu, o Tratado de Amsterdão, que constituiu uma revisão do Tratado da União Europeia. A principal razão da sua adopção prende-se com a necessidade de obter resposta a diversas questões que permaneciam em aberto desde a altura do Acto Único Europeu e do Tratado de Maastricht. Em certa medida, este Tratado mudou a Europa, já que lhe foram fixados novos objectivos, acentuando-se o papel dos cidadãos europeus, reforçando-se a eficácia do carácter democrático das instituições europeias e as responsabilidades internacionais da União. Com este Tratado dá-se uma maior importância às questões políticas, já que a construção europeia girou em torno de objectivos económicos. Aquando da ratificação do Tratado, especialmente nos países onde esse acto foi objecto de referendo, os cidadãos mostraram que, no futuro, não seria possível qualquer tipo de progresso sem que se tivesse em conta os seus ideais, as suas esperanças, as suas críticas, bem como as suas inquietações.

Estava em causa a criação de condições políticas e institucionais necessárias para permitir à União Europeia enfrentar os desafios do futuro face, entre outras circunstâncias, à rápida evolução da situação internacional, à mundialização da economia e suas repercussões no emprego, na luta tanto contra o terrorismo, como relação à criminalidade internacional e ao tráfico de droga, envolvendo ainda questões relacionadas com os desequilíbrios ecológicos e as ameaças para a saúde pública. O Tratado em causa assume ainda como prioridades a criação quer de emprego, quer de condições de estabilidade para a União Monetária, alargando as competências do Tribunal de Justiça das Comunidades Europeias e reforçando o papel co-legislador.

Em 16 de Julho de 1997, assistiu-se à apresentação da "Agenda 2000" ao Parlamento Europeu, por parte da Comissão Europeia. Este documento incluía as questões relativas ao funcionamento interno da União, à estratégia de pré-adesão, ao estatuto dos impactos do alargamento; ao novo quadro financeiro e à identificação dos principais desafios a enfrentar.

Além disso, a Agenda 2000, visa também estabelecer uma maior igualdade de oportunidades e uma melhor qualidade de vida para os cidadãos que habitam em zonas e regiões com carências, incentivando um maior cuidado com o ambiente e com a segurança e acesso a alimentos de qualidade, configurando, em concomitância, as bases para a remodelação da União por forma a que esta efectue novos alargamentos com êxito.

Em Dezembro de 1997, na Cimeira do Luxemburgo, o Conselho Europeu decidiu que o novo processo do alargamento deveria ser objecto de discussão no âmbito de uma "Conferência Europeia", que abrangeria os 10 países da Europa Central, Chipre, Malta e Turquia, dando assim início ao efectivo processo de adesão e respectivas negociações finais.

Com a presidência Britânica, em 1998, preparou-se o processo de adesão dos candidatos através de negociações com seis países: o Chipre, a Estónia, a Eslovénia, a Hungria, a Polónia e a República Checa.

O dia 1 de Maio de 1999 ficou assinalado pela entrada em vigor do Tratado de Amesterdão, após a ratificação pelos 15 Estados-Membros, o qual consolida os três grandes pilares em que a União assenta a sua acção desde a entrada em vigor do Tratado de Maastricht.

Assinala-se, a este propósito, que desde os primeiros Tratados europeus se havia instituído um conjunto de direitos específicos dos cidadãos, com reflexos na liberdade de circulação das pessoas, agora complementadas com os direitos eleitorais para as eleições europeias e municipais.

O Tratado de Amesterdão concentrou-se nos direitos fundamentais, ou seja, nos direitos que estão na base dos regimes constitucionais nacionais e que dizem respeito a todos os cidadãos. O Tratado insiste em três aspectos essenciais: a União obriga-se a respeitar os direitos fundamentais, tal como garante a Convenção Europeia para a Protecção dos Direitos do Homem e das Liberdades Fundamentais, estabelecida pelo Conselho da Europa em 1950; o segundo aspecto diz respeito às medidas que a União tem vindo a empreender para combater a discriminação em razão do sexo, raça ou origem étnica, religião ou crença, deficiência, idade ou orientação sexual e, por último, obriga-se a promover em todas as suas políticas a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres. Contudo, a União espera dar resposta às diversas inquietações manifestadas pelos cidadãos quando percebem que os seus direitos estão a ser colocados em causa. São vários os domínios podendo ser agrupados em quatro vectores: o emprego e a política social; a segurança, a liberdade e a justiça; o meio ambiente, a saúde e os direitos do consumidor e a expressão de determinados valores e as aspirações dos cidadãos.

O problema do desemprego afecta a todos os Estados da União; e, como tal, é vital que a União aja. Para efectivar esta ajuda, a União empreendeu uma estratégia europeia,

recorrendo à criação de um Comité do Emprego, ao qual foram atribuídas as funções de promoção e de coordenação das políticas de emprego.

A liberdade de circulação é um dos principais objectivos desde os anos 50 e os acordos de Schengen suprimiram todos os controlos alfandegários nas estradas e nos aeroportos. Como tal, o acervo de Schengen foi integrado no quadro da União. As alterações ao Tratado relativas a este assunto reafirmam o empenho da União no respeito pelos direitos fundamentais.

Em matéria de meio ambiente, saúde e direitos de consumidores, o Tratado de Amesterdão reforça os meios da União, através da nítida melhoria de uma série de regras, permitindo alcançar um desenvolvimento sustentável, que constitui a nova perspectiva das políticas do ambiente.

No que concerne à identidade externa da União, os Tratados originais dotavam a Comunidade de importantes competências no domínio do comércio e de ajuda ao desenvolvimento, mas nada se referia ao aspecto da defesa. Entre 1954 e 1961 houve tentativas falhadas de colmatar essa lacuna. Em 1970, os Estados-Membros estabeleceram uma plataforma de cooperação política que só veio a ter efectivação em 1986, aquando a assinatura do Tratado do Acto Único Europeu. A seguir, o Tratado de Maastricht introduziu um conjunto de regras relativas a uma Política Externa e de Segurança Comum, tendo o Tratado de Amesterdão cimentado esta posição através da introdução dos conceitos de salvaguarda de valores comuns, de independência, de integridade e de segurança, num ambiente de manutenção da paz e de vivência democrática.

Com este Tratado, foi reforçado o papel do Parlamento Europeu, melhorado o contributo dos parlamentos nacionais, alargados os domínios em que o Conselho delibera por maioria qualificada, reforçada a legitimidade e a eficácia da Comissão, alargados os papéis do Comité das Regiões e do Comité Económico e Social, melhorados alguns procedimentos, tendo também sido abertas possibilidades de cooperação reforçada nos casos em que a maioria dos Estados-Membros o deseje.

No entanto, este Tratado ficou um pouco aquém daquilo que seria de esperar, pois o desafio era conseguir um alargamento até trinta países e isto não foi conseguido atempadamente.



Em 1999, nasceu oficialmente a moeda única, o EURO, sendo fixadas definitivamente as taxas de conversão das moedas dos países³ participantes na moeda única.

O Conselho Europeu de Helsínquia reforçou de forma explícita que os países candidatos têm de continuar a partilhar os valores e objectivos da União Europeia estabelecidos nos Tratados.

1.8.- O Tratado de Nice e o Alargamento de 2004

A Conferência Intergovernamental realizada em Nice, no ano de 2000, definiu o alargamento como uma prioridade política, considerando cada processo de adesão como uma realidade individual, afirmando o princípio da diferenciação, sendo oficialmente iniciadas as negociações com os países candidatos à adesão⁴.

Neste mesmo ano, Portugal assumiu no primeiro semestre, pela segunda vez, a presidência da União Europeia.

Em 2001, decorreram os trâmites para a ratificação do Tratado de Nice e a assinatura a 26 Fevereiro de 2001 assinalou o termo da Conferência Intergovernamental iniciada a 14 de Fevereiro de 2000, com o objectivo de adaptar o funcionamento das instituições europeias à entrada de novos Estados-Membros. Este novo Tratado abriu caminho ao alargamento da União Europeia aos países da Europa Central, Oriental, Mediterrânea e Báltica.

Com efeito, o Tratado de Nice introduziu várias alterações institucionais e aprofundou o processo de integração europeia, obrigando à reforma dos mecanismos internos de funcionamento de forma a permitir que a União alargada, possa operar com eficácia. Durante a mais longa cimeira da história da União Europeia, os Chefes de Estado e de Governo dos 15 Estados-Membros chegam a acordos sobre questões muito importantes como a dimensão e a composição da Comissão, a nova ponderação de votos no Conselho, a votação por maioria qualificada, a repartição de lugares no Parlamento Europeu e a cooperação reforçada. Neste quadro foi reforçado o papel do Parlamento Europeu.

³ Portugal, Espanha, França, Itália, Alemanha, Áustria, Finlândia, Irlanda, Luxemburgo, Bélgica, Grécia e Holanda

⁴ Bulgária, Letónia, Lituânia, Malta, República Eslovaca e Roménia

Uma nova base jurídica foi criada para permitir ao Conselho fixar o estatuto dos partidos políticos a nível europeu, nomeadamente em termos das regras do seu financiamento.

Tendo em vista o futuro alargamento, o Tratado limitou o número máximo de deputados europeus. O Presidente da Comissão viu também o seu poder aumentado, podendo tomar decisões sobre a organização interna da Comissão, a atribuição de pelouros e solicitar a demissão de um comissário com a aprovação da Comissão. Introduziram-se também alterações em termos de funcionamento do Conselho, apontando a votação por maioria qualificada (parcial ou total) a 27 áreas de decisão. Destas, as mais importantes são as respeitantes à facilitação da livre circulação das pessoas, a cooperação judicial em matéria civil, a política industrial, a celebração de acordos internacionais nas áreas do comércio de serviços e dos aspectos comerciais da propriedade intelectual e o estatuto dos partidos políticos a nível europeu. Para reforçar os mecanismos de cooperação estabeleceu-se um número mínimo de oito Estados-Membros, como sendo o necessário para decidir sobre questões de cooperação.

O Tratado introduziu a possibilidade de instituir uma cooperação mais alargada nas áreas da política externa e de segurança, tendo em vista a implementação de acções conjuntas ou de posições similares, embora sem implicações de cariz militar ou de defesa. Foram também introduzidas modificações no Tribunal de Justiça e no Tribunal de Contas de maneira a aliviar a sobrecarga de trabalho e a repartir melhor as competências de cada instituição.

Concluído o Tratado de Nice, a União, considerou importante empreender em 2001 um debate mais vasto e aprofundado sobre a questão do alargamento, designadamente através de reflexões conducentes sobre a simplificação dos tratados, à delimitação das competências ao estatuto da Carta dos Direitos Fundamentais e ao papel dos parlamentos nacionais.

Uma vez terminado este trabalho será convocada, em 2004, uma nova Conferência Intergovernamental para estudar a proposta de enquadramento destas questões nos tratados através de eventuais alterações.

No final do verão de 2001, (Setembro) entraram em vigor acordos de promoção do comércio que abriram caminho ao alargamento da UE, nomeadamente para a Polónia, a

Hungria e a República Checa⁵. Estes acordos contemplam uma série de produtos industriais proporcionando, assim, novas oportunidades de exportação.

Este avanço foi conseguido através da celebração de dois novos PECA –Protocolos ao Acordo Europeu- sobre a avaliação da conformidade e aceitação de produtos industriais. Estes acordos preparam as relações de pré-adesão entre a UE e os países candidatos e facilitam as trocas comerciais de produtos industriais. Beneficiam a actividade empresarial já que eliminam barreiras técnicas inerentes ao comércio de produtos industriais. Assim, a aceitação mútua dos produtos industriais garante a previsibilidade de que necessitam os fabricantes e exportadores, ao confirmar que esses produtos podem ser comercializados legalmente e circular livremente no território. Por outro lado, é permitida a venda dos produtos industriais da UE nos países candidatos e vice-versa, sem que haja a submissão a outros procedimentos. A nível industrial, os PECA favorecem o vasto sector de empresas, já que a certificação de produtos permite a obtenção de economias de escala. Politicamente, estes acordos traduzem o reconhecimento do progresso dos futuros membros em matéria de adopção e aplicação da legislação comunitária, no que se refere a produtos industriais.

Dos candidatos ao alargamento em 2004, oito países situam-se na Europa Central e Oriental: a Eslováquia, a Eslovénia, a Estónia, a Hungria, a Letónia, a Lituânia, a Polónia, a República Checa, sendo os outros dois países meridionais: o Chipre e Malta. Para a Bulgária, a Roménia e a Turquia ficou decidido em Setembro de 2002, que não iriam integrar o próximo alargamento, em virtude de não terem cumprido os critérios necessários para o efeito. Segundo a Comissão, a Bulgária e a Roménia irão conseguir a integração na União Europeia, provavelmente em 2007 se cumprirem os objectivos delineados, sendo particularmente sensíveis os que envolvem alterações nos sistemas judiciais e administrativos. A Turquia, segundo a posição oficial da União, deverá continuar a efectuar alterações que conduzam a progressos significativos e permitam acelerar a sua entrada na União Europeia.

A União, tal como a conhecemos em 2002, é o resultado dos esforços delineados em 1950 pelos impulsionadores de forma a constituir uma organização mais avançada em termos de integração, especialmente vocacionada para agir tanto nos domínios económico,

⁵ Foi com base nesta perspectiva que se assumia como provável que o alargamento fosse escalonado e os três países em questão fossem os primeiros dos candidatos a integrar a União Europeia.

político e social, bem como no âmbito dos direitos dos cidadãos e das relações externas dos seus Estados-Membros.

1.9.- Principais instrumentos europeus e nacionais de apoio ao desenvolvimento industrial

No que diz respeito à política industrial, a Comissão assume como princípio que as iniciativas comunitárias neste domínio contribuíam para uma melhoria global da competitividade da União Europeia.

Segundo a mesma fonte, a melhoria da competitividade obriga à reestruturação industrial face à existência de alguma fragilidade nos principais sectores industriais, tarefa que engloba também o combate à distorção da concorrência, permitindo que em tal processo se criem as condições para assegurar a promoção de sectores em que a indústria europeia possa ser competitiva face aos seus principais concorrentes. Vários programas de Investigação e Desenvolvimento no âmbito do respectivo Programa-Quadro são exemplo desta atitude europeia, tais como: o ESPRIT -Programa Estratégico de Investigação e de Desenvolvimento no domínio das Tecnologias de Informação-; o BRITE-EURAM -Programa Específico de Investigação e de Desenvolvimento Tecnológico nos domínios da Tecnologia de Produção Genérica e das Aplicações de Matérias-Primas Avançadas-; o JET -*Join European Torus*- e o RACE -Investigação e Desenvolvimento no domínio das Tecnologias de Ponta das Telecomunicações na Europa-, entre outros.

A União Europeia tem também papel activo no âmbito da iniciativa EUREKA (Agência Europeia de Coordenação da Investigação) tendo, também, em vista o desenvolvimento dos seus sectores industriais, sujeito a avaliação anual no quadro do "*Panorama of EC Industry*", no qual são analisadas as tendências mais marcantes observadas tanto na indústria, nas empresas e mercados.

Num contexto cada vez mais global, quer seja a nível económico, cultural, ou informacional, torna-se indispensável que os agentes económicos disponham de instrumentos que lhes permitam enfrentar os novos desafios da competitividade com êxito.

Em termos nacionais e no passado recente, o Plano Operacional da Economia e os Programas (I e II) Específicos de Desenvolvimento da Indústria Portuguesa, constituem,

os dois mais importantes instrumentos de apoio à modernização das empresas operando em território nacional.

O POE -Plano Operacional da Economia- enquadra-se no Eixo 2 do QCA III -Quadro Comunitário de Apoio-, contemplando diversos regimes de apoio para os diferentes sectores da Economia Portuguesa, a sua aplicação ocorre no período de 2000 a 2006.

O POE visa estimular o acréscimo da produtividade e da competitividade das empresas portuguesas no mercado global, proporcionando apoios específicos para o investimento no âmbito da internacionalização. Estruturado em três eixos de actuação, o POE tem os seguintes objectivos: Eixo 1: Actuar sobre os factores competitivos da empresa; Eixo 2: Promover áreas estratégicas de desenvolvimento e Eixo 3: Melhorar a envolvente empresarial.

No Eixo 1, englobam-se duas medidas que dizem respeito à promoção de pequenas iniciativas empresariais e no que diz respeito a estratégias empresariais: o SIPIE -Sistemas de Incentivos a Pequenas Iniciativas Empresariais- e o SIME -Sistema de Incentivos à Modernização Empresarial-.

O SIME apoia projectos de investimentos que visam o reforço da produtividade e da competitividade das empresas e a sua participação no mercado global através de investimentos, que permitam modernizar, internacionalizar, inovar e qualificar os recursos humanos. O SIPIE destina-se a pequenos projectos de investimento promovidos exclusivamente por pequenas e médias empresas.

No Eixo 2, contempla-se o desenvolvimento da actividade económica através do apoio a novas ideias e a novos empresários, envolvendo possibilidades de qualificação e formação de recursos humanos e de pesquisa e aproveitamento de novas oportunidades de desenvolvimento económico.

Por último, o Eixo 3 compreende a dinamização do sistema tecnológico, a qualidade e a formação; o desenvolvimento e a modernização de infra-estruturas; a cooperação entre empresas, o alargamento das formas de financiamento das empresas e a promoção da imagem do país, procurando a internacionalização da economia.

Para conseguir promover a imagem de Portugal, assume-se como assemelhável empreender projectos colectivos de divulgação da oferta portuguesa no exterior e de facilitação do acesso a mercados. Neste quadro, são elegíveis os projectos apresentados por Associações Empresariais em parceria com o ICEP Portugal e com outras entidades do Ministério da Economia.

A internacionalização da economia portuguesa é promovida através de projectos que visam uma colaboração entre o sector público e o sector privado, para actuação, sobre a envolvente da empresa, quadro em que o apoio prestado através da medida PIP -Parceria e Iniciativa Pública- é também merecedor de referência.

O Programa Específico de Desenvolvimento da Indústria Portuguesa, na sua primeira edição, ou vulgarmente designada por PEDIP I, tenha como objectivo principal de promover a modernização e diversificação da estrutura produtiva portuguesa, tendo sido elaborado pelo Ministério da Indústria Português e aprovado em 1988. O PEDIP II, com uma filosofia semelhante ao anterior encontrava-se estruturado em três eixos operacionais.

O Eixo 1 na dirigida envolvente empresarial, de maneira a criar um ambiente de eficiência empresarial. O Eixo 2 visava promover a inovação das estruturas produtivas empresariais e apoio às estratégias empreendidas pelas empresas; e o Eixo 3 pretendia promover a dinamização de medidas voluntaristas com carácter supletivo, com o objectivo de colmatar falhas de mercado empresariais. (Santos, 1999)

Os meios financeiros disponíveis para o PEDIP geridos por uma estrutura da Indústria foram apercados em projectos por este seleccionados e que haviam sido apresentados pelas empresas (que se candidatam aos programas operacionais de infra-estrutura e tecnologia, de formação, de incentivo ao investimento, de engenharia financeira, de produtividade, de qualidade e design industrial e de divulgação de alguns sectores da economia) bem como pelas respectivas associações empresariais e entendidas afins.

A indústria portuguesa de moldes, tal como a generalidade das actividades industriais portuguesa beneficiaram em boa medida dos instrumentos de política anteriormente referidos, os quais estão directamente ligados ao processo de adesão e integração de Portugal na U.E.

É da indústria de moldes que de seguida trataremos sendo de realçar o salto qualitativo por esta experimentada após a adesão a CEE, materializado numa profunda modernização do tecido empresarial e numa expressiva qualificação dos seus recursos humanos a que não são alheios também as iniciativas que levavam à criação do CENTIMFE - Centro Tecnológico da Indústria de Moldes - e à dinamização do CENFIM - Centro de Formação da Indústria Metalomecânica - e a que adiante nos referimos de forma circunstanciada.

CAPÍTULO 2. – A INDÚSTRIA PORTUGUESA DOS MOLDES

Com o presente capítulo, procuraremos caracterizar a indústria dos moldes comparando o desempenho deste sector com o desempenho dos seus congéneres a nível internacional.

As primeiras empresas portuguesas na indústria de moldes surgiram na década de quarenta, assumindo, desde logo, características de *cluster* regional. Embora o sector seja constituído por empresas de pequena e média dimensão, a indústria de moldes tem-se tornado num sector de referência quer em termos da sua rápida evolução, quer em termos tecnológicos e respectiva componente exportadora, facto reconhecido nos planos nacional e internacional.

A sua caracterização como *cluster* regional resulta da concentração de 300 pequenas e médias empresas essencialmente situadas na Marinha Grande (65%) e em Oliveira de Azeméis (35%), empregando cerca de 7500 trabalhadores (média de 50 trabalhadores) evidenciando relações de interdependência bastante fortes entre as diversas componentes, nomeadamente em termos de fileira e de ramificação tecnológica. (Mota, 2000; Porter, 1994)

2.1. – Os moldes e as suas características

O genericamente designado por sector dos moldes é um sub-sector da indústria metalomecânica constituído por um grupo de empresas bastante especializadas, as quais se dedicam ao fabrico de moldes para injeção de plásticos ou de fundição injectada. (Crespo, 2002)

Um molde é um protótipo que serve exclusivamente para produzir a peça de plástico para a qual foi concebido, pelo que é fabricado sob encomenda. Cada molde é, portanto, único. Além disso, os moldes podem ser considerados como bens de equipamento podendo, em muitos casos, apresentar um elevado nível de complexidade.

Para proceder ao fabrico de um molde é necessário ter em consideração as características da peça que irá ser produzida, bem como as especificidades do próprio molde, definindo com rigor a dimensão, a forma, a dureza, em função de cada peça. (Crespo, 2002)

O molde tem habitualmente a forma paralelepípedica e as suas dimensões variam consoante a dimensão da peça plástica final ou o número de peças que o molde origina de cada vez que é utilizado.

O molde é constituído por vários componentes mas, genericamente, divide-se em duas partes que se unem por uma linha de partição ou linha de junta. Numa dessas partes está o injector principal (ponto onde entra o plástico, em forma líquida, para o molde) e o sistema de canais de injeção por onde flui o plástico no interior do molde. Na outra extremidade encontra-se o sistema de extracção o qual permite a remoção da peça solidificada. (Crespo, 2002)

A forma do molde é definida pela zona moldante situada na linha de junta, que é composta por duas placas no interior, onde se encontram a cavidade e a bucha. A cavidade é a zona do molde que irá dar forma à superfície exterior da peça plástica enquanto a bucha configura a superfície interior da peça. (Gomes, 1998)

Em termos simplificados, para a obtenção da peça desejada, é necessária a junção da cavidade e da bucha e a injeção de plástico em estado líquido, que através de um processo de arrefecimento conduz à solidificação deste, dando assim forma ao objecto pretendido.

2.2.- O processo de fabrico de um molde de injeção

No processo de fabrico de um molde podemos distinguir duas fases fundamentais: o projecto e a construção. Embora ambas sejam cruciais para o sucesso ou fracasso do molde, elas assumem características diferentes, diversas incorporações de conhecimentos e valorizações distintas.

Analiseemos mais de perto como se processa cada uma destas diferentes fases.

2.2.1.- O Projecto do Molde

A primeira fase deste processo é a da consulta por parte do cliente à empresa. Em posse das especificações determinadas pelo cliente é elaborado um orçamento. O orçamento é enviado para aprovação. Se este não for aprovado pelo cliente, a empresa analisa o processo e decide se deve ou não rectificar e apresentar um novo orçamento.

Após a aprovação do orçamento, a empresa elabora um estudo preliminar do molde, desenha-o e envia-o para o cliente para aprovação da solução a implementar.

Para um desenhador projectista de moldes, o maior desafio é o facto de nenhum molde ser igual a outro já fabricado.

Estes desenhos de moldes foram durante vários anos realizados em estiradores, mas desde o início da década de 80 que as novas tecnologias de informação têm vindo a ser sistematicamente introduzidas, recorrendo-se actualmente e cada vez com maior intensidade a ferramentas informáticas, como o CAD -*Computer Aided Design*-, para a execução dos desenhos.

É nesta fase que se efectua a encomenda dos aços para a fabricação, começando-se a preparar os materiais que inclui o cortar, galgar e o desbaste. (Gomes & Teixeira, 1995)

Definidos que são o projecto e especificados os materiais e ferramentas a utilizar, o molde entra em processo de construção.

2.2.2.- A Construção do Molde

A fase de construção do molde é basicamente constituída por duas etapas com características distintas: a maquinação e a montagem.

A fase de maquinação inicia-se pelo corte de um bloco de aço (com dimensões ligeiramente superiores às desejadas), o qual é sujeito de seguida às operações de fresagem e furação que irão dar a forma pretendida às zonas moldantes.

A fase de fresagem desencadeia-se através de operações de desbaste, a qual consiste em retirar ao aço uma camada exterior (por arranque de uma apara) e aproximá-lo das dimensões finais. De seguida, executa-se a fase de pré-acabamento, onde são retiradas camadas sucessivas de aço, por processo idêntico, deixando a peça já muito próxima da forma pretendida.

Seguem-se as denominadas operações de furação, de torneamento, ou de electroerosão e de polimento.

A furação permite o aperto bem como a circulação de água no seu interior, destinada a promover a refrigeração que acelera a solidificação da matéria injectada, ao mesmo tempo, que as peças vão sendo torneadas. Nas zonas de geometria mais difícil, o excesso do aço é por vezes retirado através de um sistema que utiliza descargas eléctricas para efectuar essa remoção com maior precisão. Este processo é denominado de

electroerosão. Uma das últimas fases do processo produtivo de um molde antes da montagem dos diferentes componentes é o polimento, que compreende o polir do aço através da utilização de lixas e de pastas diamantadas, até que este fique espelhado. É com este polimento que se obtêm peças de plástico lisas, transparentes, procedendo-se aos últimos ajustes de acordo com o previsto no projecto e exigido pelo cliente.

Actualmente, com o impacto das novas tecnologias, quase todas as operações descritas anteriormente, são realizadas com recursos à utilização de máquinas CNC -*Computer Numerical Control*-, programadas para cumprirem tarefas de rotina com grande índice de repetição e elevado grau de precisão. A programação destas máquinas é realizada através de um software CAM -*Computer Aided Manufacturing*-, o qual permite a prévia simulação das formas alternativas de como será feita a maquinação das várias peças.

A etapa final de construção do molde consiste na sua montagem, processo que garante que todas as peças funcionem entre si, resultando, na fase em apreço, na articulação de diferentes elementos: estrutura do molde, elementos moldantes - cavidade e bucha - e acessórios.

Na estrutura podemos encontrar as placas de fixação do molde à máquina de injeção, as placas porta cavidade e porta bucha, o anel de centragem, colunas e casquilhos, outras placas, refrigeração, sistemas de injeção e de extracção. Cavidade e bucha são os componentes responsáveis pela forma final da peça injectada e dão corpo à face material e à imaterial da peça. Os acessórios, entre outros, são as cavilhas, os extractores, os parafusos, as molas, os vedantes, os botões de encosto, os recordes e ainda os cilindros hidráulicos e os motores.

No que concerne ao ensaio do molde, englobado na montagem, precave-se o facto de a probabilidade da peça não sair perfeita ser, à partida, elevada. Assim, procede-se ao ensaio do molde para verificar se este corresponde aos requisitos especificados pelo cliente, possibilitando à empresa julgar o grau de eficiência da sua organização e aos trabalhadores verificarem a qualidade do trabalho produzido. (Gomes & Teixeira, 1995)

O teste do molde deve ser realizado em condições muito semelhantes àquelas onde o molde irá laborar, tanto em termos da matéria prima utilizada como ao nível do tipo de injeção a que será sujeita. (Lopes, 1998)

As amostras são de seguida enviadas ao cliente, que as examina e critica, concluindo se satisfazem ou não as suas exigências. Caso responda ao pretendido, o cliente procede à

homologação do molde, significando desta forma que pode ser iniciada a produção de peças plásticas.

Para que o processo produtivo de um molde possa ser executado, são utilizadas frezadoras, tornos convencionais e máquinas de CNC, centros de maquinação, rectificadoras, mandriladoras, engenhos de furar, erosoras de penetração e de fio e de material informático que suporta os sistemas de CAD e de CAM.

2.3.- Os Moldes e a sua História

O aparecimento da indústria dos moldes deve-se essencialmente à existência de uma indústria vidreira e ao facto de esta necessitar periodicamente de moldes para os seus produtos. Inicialmente moldes de madeira, mas mais tarde metálicos.

A principal matéria prima para o fabrico do vidro era a areia e atendendo à existência do Pinhal de Leiria, a lenha era o combustível vital para o funcionamento dos seus fornos.

Tudo começou no ano de 1769, quando o Rei D. José chamou à corte o inglês Guilherme Stephens, que tinha vindo instalar-se na zona da Marinha Grande. Conhecido como empreendedor, dinâmico e estratega, Guilherme Stephens, sabendo que a actividade do povo era a exploração dos recursos florestais, trouxe consigo os melhores mestres vidreiros ingleses, genoveses, italianos, irlandeses e belgas. Ciente das sinergias existentes na zona, concretizou o objectivo de instalar a fábrica de vidros que veio a proporcionar a criação de postos de trabalho.

Inicialmente conhecida por a Fábrica do Vidro do Coima, hoje vulgarmente designada por Fábrica Escola dos Irmãos Stephens, ela marca o início da era da industrialização na Marinha Grande. (Gomes, 1998)

Industrialização que permitiu o reconhecimento da região como a mais importante no fabrico do vidro a nível nacional, já que os operários especializados, trazidos por Guilherme, ensinaram aos portugueses a arte de transformar o vidro. Além disso, preocupou-se em dar formação qualificada aos seus funcionários, proporcionando-lhes alfabetização, aulas de desenho e música, bem como actividades de ócio. (Lopes, 1998)

O cenário anteriormente descrito permitiu que a indústria de vidro se desenvolvesse, tornando a cidade da Marinha Grande vulgarmente conhecida, até aos dias de hoje, como "Capital do Vidro".

A situação começou a desenhar-se promissora quando, em 1925, se instalou nesta zona um técnico de nome Aires Roque, descrito pelo Eng.º Calazens Duarte, como "homem inteligente e engenhoso". Começam-se a produzir em ferro fundido os primeiros moldes para vidro, mas, logo em 1926, o sector dos vidros começa a demonstrar alguns sinais de instabilidade e de crise, o que fez com que Aires Roque volte para Lisboa. Contudo regressa à Marinha Grande em 1929, que acompanhado pelo seu irmão e seu empregado, Aníbal Henrique Abrantes, instala a primeira oficina de moldes para vidro. Até a empresa transformar-se em sociedade por quotas foi um passo curto. O empregado e irmão de Aires Roque, Aníbal H. Abrantes, passou a ser também sócio da empresa: AIRES ROQUE & IRMÃO. O primeiro passo para o nascer da nova indústria estava dado.

Entretanto, surgia a indústria de baquelite. Estávamos no ano de 1935. A matéria prima, baquelite, servia para fabricar tampas e outras peças simples. Pouco a pouco, a empresa começa a adquirir quota de mercado.

Contudo, fabricar moldes para os vidros não era o mesmo que fabricar moldes para plásticos pelo que, em 1937, o industrial decide mudar-se para Oliveira de Azeméis e continuar a fabricar moldes para o vidro. Deixa a região da Marinha Grande e, em 1946, o seu irmão decide comprar-lhe a quota da empresa. Acreditando que os materiais plásticos seriam o futuro, Aníbal Abrantes decide propor a separação a Aires Roque. Este aceita e vende a fábrica, mudando a empresa de nome, passando a adoptar a designação de ANÍBAL H. ABRANTES.

Inicialmente, o desafio era o de moldar a baquelite, cuja matéria-prima empregada era um pó que necessitava de ser comprimido e aquecido para se transformar em material compacto, manipulação que exigia a utilização dos chamados moldes de compressão.

Em 1946, descobrem-se os termoplásticos, produtos que necessitam de calor para adquirirem elasticidade, permitindo uma melhor eficiência produtiva, mas exigindo moldes ditos de injeção, em que o plástico é fundido e injectado em forma líquida para obtenção das peças desejadas. (Lopes, 1998)

Com o aparecimento do plástico, a indústria dos moldes começa a ganhar uma expressão com crescimento assinalável, até porque os moldes começam a ser essenciais ao desenvolvimento de diversos sectores de actividade económica.

Em Oliveira de Azeméis, em 1945, é produzido o primeiro molde de plástico na empresa SANTOS & ABRANTES, que tinha como sócios o Sr. Aníbal Abrantes e o Sr. António Santos, sociedade que viria a ser extinta.

Tal como aconteceu na indústria dos vidros com Guilherme Stephens, Aníbal Abrantes rodeou-se de pessoas que ao longo de décadas acumularam conhecimento, absorveram Know-how. Do seio desta empresa foram saindo trabalhadores que, por sua vez, originaram a criação de novas empresas, formadas tipicamente por 4 a 6 indivíduos, especializados em actividades complementares e dissemelhantes, obtendo as suas primeiras encomendas através de clientes da Aníbal Abrantes, tais foram os casos de: EMÍDIO MARIA DA SILVA - Marinha Grande, 1947; ANTÓNIO SANTOS - Oliveira de Azeméis, 1950; MOLDOPLÁSTICO - Oliveira de Azeméis, 1955; SOMENA - Marinha Grande, 1958; SIMOLDES AÇOS - Oliveira de Azeméis, e a SOMOPLASTE, Marinha Grande, 1965. (Gomes, 1998)

Embora o pólo de desenvolvimento industrial seja a Marinha Grande, a região de Oliveira de Azeméis, pelas razões já referidas, desempenha um papel relevante e parte importante da afirmação da actividade dever-se-á à importação de tecnologia estrangeira, começando a exportar em 1955 com a venda dos primeiros moldes para a Grã-Bretanha.

Mas, como se tornou esta actividade competitiva? Como é que através de uma dimensão tão pequena foi possível entrar no mercado mundial e obter um lugar de destaque?

Para responder a estas questões é necessário recuar no tempo.

Em 1954, em Espinho, ensaiava-se um molde de uma pequena caixa de música, fabricado na Marinha Grande por Aníbal Abrantes. Um norte americano, de nome Anthony Jongelenem, que exercia funções de director de exportação numa empresa suíça de instrumentos musicais de corda, estava presente nesta ocasião. Tal ensaio induziu-o a querer descobrir mais acerca dos moldes fabricados em Portugal e, fazendo jus à sua ambição, apareceu na fábrica de Aníbal Abrantes, a fim de se propor como intermediário exclusivo dos moldes produzidos por esta empresa. Inicialmente este contrato foi excelente, pois colocou a empresa a produzir maioritariamente para o mercado exterior, mas esta intermediação veio a decair pelo facto deste norte americano começar a trabalhar com outras empresas do sector.

A consequência foi trágica, pois a empresa quase é levada à falência aquando da internacionalização de outras empresas portuguesas e uma contenda entre as duas partes levou à rescisão do contrato.

Na sequência deste conflito, e apercebendo-se dos benefícios que Portugal poderia retirar da sua presença a nível internacional, surge o Sr. Henrique Neto que passa a desempenhar um papel crucial na ligação de Portugal ao mercado internacional, papel que António Santos vem também a assumir com particular evidência, a partir de uma empresa comercial e de engenharia - a TECMOLDE - cujo dinamismo vem garantindo, ao longo dos anos e de uma forma sustentada, um substancial conjunto de encomendas para o sector, a qual em 2001 representava cerca de 40 milhões de euros.

A crescente expressão industrial da actividade leva a que em 1969 seja fundada a CEFAMOL -Associação Nacional da Indústria dos Moldes-, a qual tem vindo de forma discreta mas eficiente a dar visibilidade crescente ao sector, tanto em termos nacionais como internacionais.

Em 1980, a indústria já exportava para mais de 50 países e só na zona da Marinha Grande existiam 64 empresas em laboração, empregando cerca de 2000 pessoas. A introdução de novas ferramentas, sistemas CAD/CAM, permitiram um saldo qualitativo assinalável, tendo as exportações atingindo em 1980, os 50% de produção.

Contudo, a partir de 1986, com a entrada de Portugal na CEE, os países europeus passaram a ocupar um papel preponderante em termos de clientes, conforme será evidenciado posteriormente.

Em 1985 foi criado o CENFIM -Centro de Formação Profissional da Indústria Metalúrgica e Metalomecânica-, (trata-se de um Acordo Protocolar entre o IEFP -Instituto de Emprego e Formação Profissional- e as Associações dos Industriais Metalúrgicos e Metalomecânicos do Norte e do Sul, actualmente designadas por AIMMAP -Associação das Indústrias Metalúrgicas, Metalomecânicas e Afins de Portugal- e ANEMM -Associação Nacional das Empresas Metalúrgicas e Metalomecânicas-), que tem contribuído através de vasto leque de actividades para a criação, absorção e difusão de conhecimentos com impacto substancial na actividade deste sector.

Numa perspectiva de descentralização, o CENFIM tem localizado os seus pólos de formação em zonas de forte implantação do sector metalúrgico e metalomecânico, de forma a apoiar as necessidades das indústrias locais. Assim, a indústria dos moldes é apoiada por institutos especializados que se concentram na Marinha Grande e em Oliveira

de Azeméis, evidenciando o empenho das empresas de moldes em progredirem com base na fixação de objectivos comuns.

O número de empresas cresceu, de cerca de duas dezenas na década de 70 para mais de uma centena na década de 80, para duzentas e cinquenta empresas na década de 90, ultrapassando no início deste século as três centenas.

Numa atitude perspicaz de aproveitamento da onda de modernização industrial que decorreu da adesão do país à CE, em 1991, a CEFAMOL contribui para a implementação na Marinha Grande do CENTIMFE que se encontra equipado, desde a sua fundação, com tecnologias mais recentes nas áreas de concepção, planeamento e fabricação com uso intensivo de tecnologias de informação. Tem-se afirmado como elo de ligação entre as empresas e o mercado, concedendo apoios às empresas que tenham como objectivo o aperfeiçoamento das actividades empresariais em causa, bem como em matéria de qualidade e de produtividade, assunto que merece grande preocupação por parte dos empresários.

Tal como assinalado, a emergência da indústria dos moldes passa obrigatoriamente pela "Aníbal H. Abrantes", coadjuvada por outros e importantes protagonistas, mas com um papel preponderante daquela no que diz respeito à formação de técnicos, gestores, mobilização de capitais, angariação de novos clientes. Distarte, que a indústria dos moldes deve a Aníbal Abrantes, enquanto fundamento essencial de boa parte da sua expressão, assente na utilização quer de tecnologia de ponta, quer de importantes parcerias internacionais, já que foi ele quem estabeleceu as primeiras relações económicas com compradores externos, criando e difundindo uma metodologia de actuação por especialidades, tendo, na circunstância, desenvolvido mecanismos de controle e coordenação das mesmas. (Mota, 2000)

2.4.- Breve caracterização da Indústria Portuguesa de Moldes no contexto internacional



Actualmente, as empresas que integram a actividade de produção de moldes encontram-se na vanguarda da utilização de máquinas e ferramentas de precisão inovadoras. Conceitos como os de engenharia simultânea, de total quality management, de excelência, de entre tantos outros, são conceitos largamente absorvidos em boa parte das empresas mais significativas do sector.

Com a presente investigação procurar-se-á, através de alguns indicadores, comparar a performance do sector de moldes em Portugal com o desempenho dos seus equivalentes a nível internacional.

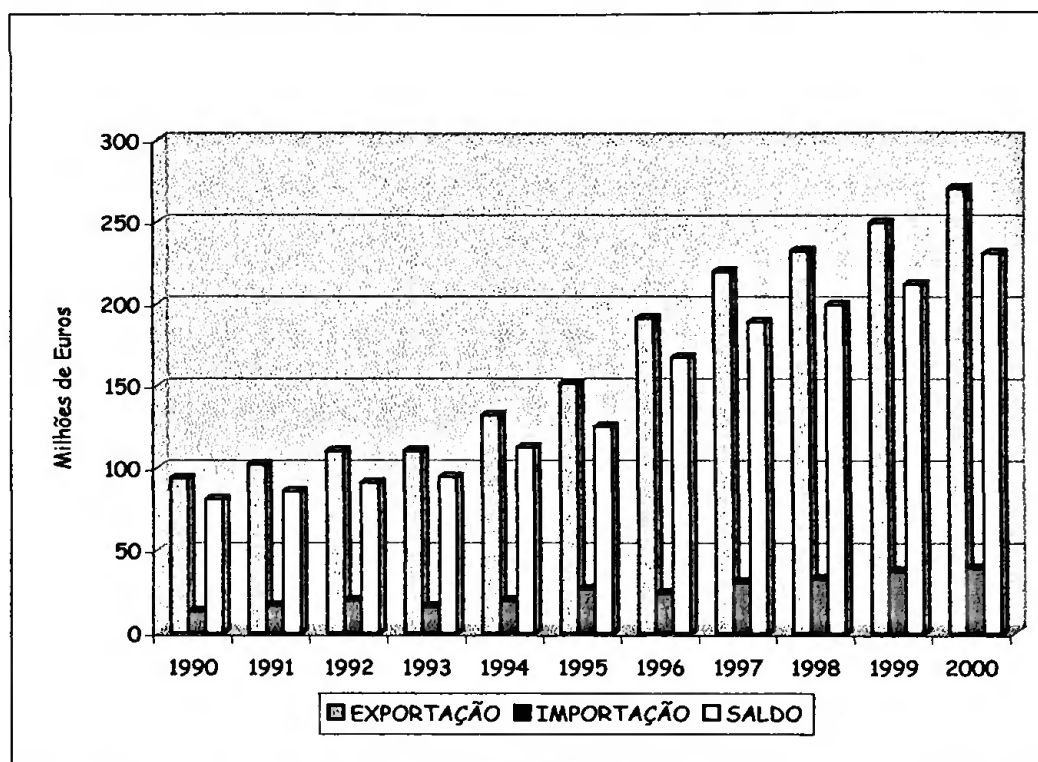
2.4.1.- A Balança Comercial

O incremento das trocas internacionais levou os economistas à elaboração de registos que realçassem a situação relativa económica de cada país, face aos seus parceiros comerciais. Surgiram, assim, as balanças comerciais. A Balança Comercial relaciona os valores das importações e das exportações realizadas por um país durante determinado período de tempo, normalmente um ano, evidenciando um saldo que permita obter indicações sobre se o país ou a indústria produzem o suficiente para colmatar as suas necessidades. (Santos & alt., 1994)

Vejamos seguidamente pela figura 2.1, qual foi a evolução da Balança Comercial do sector dos moldes portugueses desde 1990 a 2000.

Figura 2.1

Evolução da Balança Comercial do sector dos Moldes, entre 1990 a 2000



Fonte: ICEP

Da análise da figura precedente verificamos, que o saldo, ao longo de vários anos, foi sempre largamente positivo. É de salientar que em 1990 as exportações portuguesas cifraram em 93,8 milhões de euros, correspondendo a sete vezes o valor das importações, mantendo-se nos anos em apreço uma Taxa de Cobertura bastante confortável. (Ver Quadro 1A/Anexo A)

No ano de 1996, as exportações atingiram os 191,04 milhões de euros tendo em 1999 apresentado um valor de 249,50 milhões de euros para uma produção total de 262,9 milhões de euros, ressaltando ainda uma evolução da Balança Comercial, marcada por pela tendência de saldos crescentes, cuja evolução foi de 80,81 milhões de euros em 1990 para 230,89 milhões de euros em 2000.

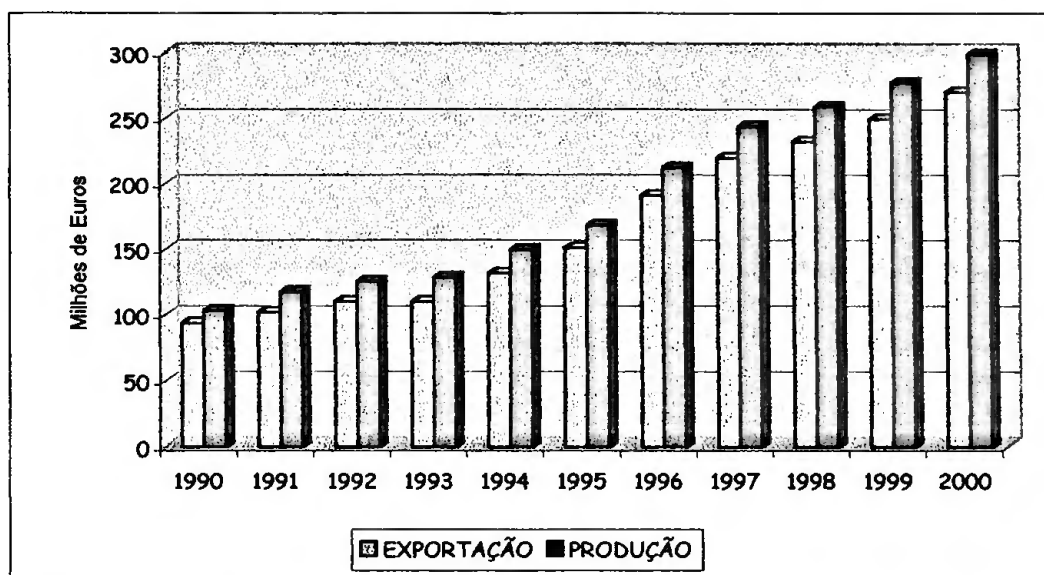
Com efeito, da análise da figura 2.2 verificamos ainda que o aumento das exportações tem sido acompanhado por um comportamento das importações com tendência também crescente, cuja explicação se pode associar quer a necessidades específicas em matéria de moldes de alta precisão, quer a habituação ou dependência de clientes ou fornecedores específicos.

Uma melhor representação da importância da actividade em estudo passa por evidenciar o peso do valor das exportações no total da produção nacional, explicitado pelo conteúdo da figura 2.2.

Assinala-se que apesar de Portugal ser uma pequena economia, encontra-se entre os 10 maiores fabricantes mundiais de moldes, exportando cerca de 90% da produção.

Figura 2.2.

Produção vs Exportação, entre 1990 a 2000



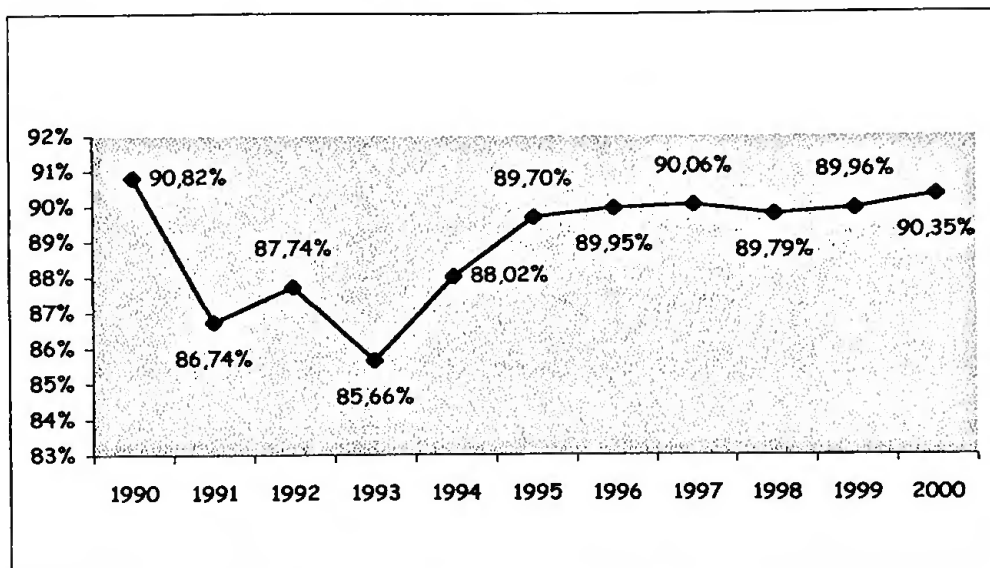
Fonte: ICEP e CEFAMOL

No que diz respeito à evolução do mercado de exportação constata-se, que o sector compete, sobretudo a nível internacional, sendo a sua componente de exportação muito significativa, como mencionado anteriormente. Sublinha-se ainda, a forte orientação exportadora do sector, nunca inferior a 85% da produção, valor registado nos anos associados à crise global que sucedeu à guerra do Golfo Pérsico.

A figura 2.3. ilustra de modo bastante significativos a vocação internacional do sector dos moldes em termos da capacidade de colocação dos seus produtos, dando simultaneamente, uma imagem menos gratificante em termos da utilização de produtos industriais de elevada intensidade tecnológica associada.

Figura 2.3.

**Evolução do Mercado de Exportação em termos de peso na Produção,
entre 1990 a 2000**



Fonte: ICEP e CEFAMOL - Exportações/Produção, em percentagem

Em virtude deste sector ter uma orientação maioritariamente exportadora, torna-se igualmente importante analisar quais os países de destino dos moldes portugueses.

2.4.2.- Principais Mercados de destino

Nos anos cinquenta e sessenta, início da exportação, o principal mercado de destino dos moldes portugueses eram os EUA com uma quota de 50 e 60% das vendas nacionais, seguido do Reino Unido, que recebia 15% das nossas vendas, cuja alteração está patente no quadro 2.1. que se segue. Apesar da década de setenta ter sido caracterizada por um período de grande turbulência, o sector continuou a dirigir a sua exportação para os EUA e o Reino Unido. Os anos oitenta ficaram marcados por um período extremamente rico a nível interno, já que se conseguiu o reconhecimento do prestígio que o sector tinha nos mercados tradicionais, EUA e Reino Unido. Como se verifica através do quadro citado, as exportações no ano de 1988 concentraram-se no mercado dos EUA/Canadá, com 37,1%. O Reino Unido teve sempre uma posição de destaque, figurando em segundo lugar e representando 11% do peso das exportações. Nos anos noventa mantém-se a tendência dos últimos anos da década anterior, diminuindo o peso das exportações para os EUA/Canadá para cerca de 25% em

1994 tendência que se acentua até 1997, ano em que este indicador se situa em 16,5%. A Alemanha e a França consolidam a sua posição de principais destinos dos moldes portugueses e, em conjunto, passam a ter um papel semelhante aos EUA/Canadá, ocupando o segundo e terceiro lugar, respectivamente.

Quadro 2.1.

Peso das Exportações da Indústria Portuguesa de Moldes para o Mercado Internacional, entre 1988 a 2000

Países	1988	1991	1994	1997	2000
Alemanha	7,7%	16%	12,7%	14,9%	12,7%
Bélgica	-	-	-	3,7%	2,7%
Brasil	-	-	-	4,7%	2,0%
Espanha	3%	8,5%	3,4%	2,9%	10,2%
EUA/Canadá	37,1%	21,5%	25%	16,5%	17,2%
França	9,6%	12,5%	11,2%	14,2%	18,6%
Holanda	4,6%	6,5%	4,2%	6,2%	4,6%
Israel	-	-	-	3,6%	3,7%
Reino Unido	11%	9%	7,7%	8,6%	10,0%
Suécia	6%	5,5%	3,9%	8,3%	4,9%
Outros	21%	20,5%	31,9%	16,4%	13,4%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

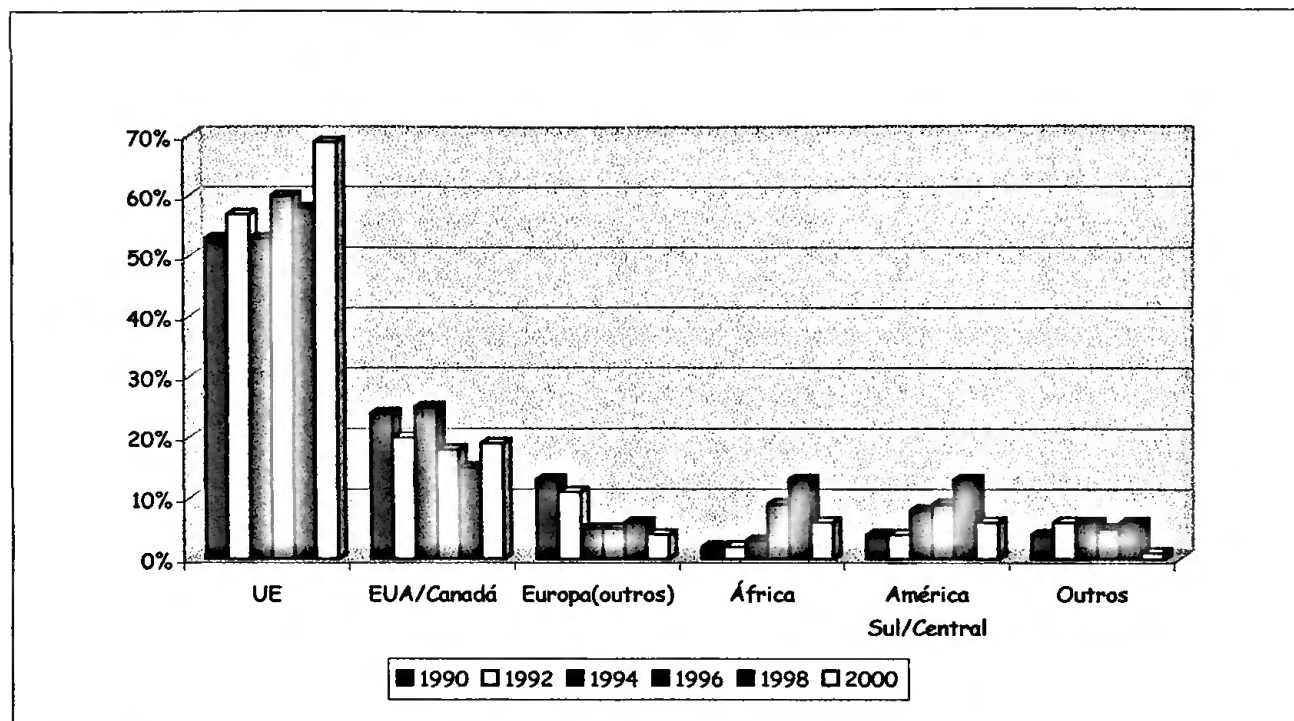
Fonte: Cefamol

No ano 2000, a França ocupa o primeiro lugar absorvendo 18,6% das exportações realizadas pelo sector, num contexto em que a maior parte da exportação se destina a mercados da União Europeia, seguindo-se os EUA/Canadá com 17,2% e a Alemanha com 12,7%.

Tal como verificado, uma das mais vincadas características da indústria de moldes portuguesa é a sua vocação exportadora. Para melhor compreendermos esta análise, recorreremos à figura 2.4, onde se apresenta a exportação de moldes portugueses por zonas económicas.

Figura 2.4

Evolução das vendas, por Zonas Económicas, entre 1990 a 2000



Fonte: ICEP

Cruzando os dados do quadro 2.1 com a figura 2.4, verifica-se a perda de importância relativa dos mercados da América do Norte (EUA e Canadá) contrabalançado pelo aumento do peso dos mercados da União Europeia. É de referir o ganho de importância da África, da América do Sul, apesar da quebra verificada em 2000. Assinale-se a este propósito que o Brasil é hoje um importante destino dos moldes produzidos por empresas de origem portuguesa, fenómeno que resulta principalmente da deslocalização verificada em grandes marcas produtoras de automóveis. (Crespo, 2002)

O progresso da indústria dos moldes deve-se, para além da sólida experiência e Know-how, ao cumprimento dos prazos de entrega, ao rigoroso controlo de qualidade, à elevada experiência, à competitividade e ao investimento de alta tecnologia. A conjugação destes factores permite a continuidade do fornecimento de moldes portugueses aos mercados mais exigentes do mundo. O dinamismo e a agressividade comercial desta indústria têm na base o reconhecimento internacional da sua competitividade nos aspectos mencionados anteriormente realidade que permite a presença de moldes portugueses a operarem em mais de 70 países.

2.4.3.- Principais clientes

Com o recurso ao conteúdo do quadro 2.2, analisaremos a evolução dos principais tipos de clientes entre os anos de 1984 a 2000.

A profusão da utilização de plástico no nosso quotidiano faz com que os moldes sejam necessários a um diversificado conjunto de actividades industriais. As principais indústrias servidas por moldes fabricados em Portugal são as de: Electrodomésticos, Automóvel, Electrónica e Telecomunicações, Brinquedos e Embalagens, encontrando-se os clientes, nos mais diferentes países e continentes.

O quadro 2.2 permite-nos ter uma imagem mais precisa da utilização final que tem vindo a revestir o produto do esforço industrial realizado pela actividade em estudo.

Quadro 2.2

Principais clientes por sectores económicos, entre 1984 a 2000

Indústria	1984	1988	1990	1994	2000
Electrodomésticos	23%	34%	27%	34%	7%
Automóvel	1%	14%	21%	14%	27%
Material Eléctrico	6%	13%	8%	13%	6%
Electrónica/Telecomunicações	21%	9%	14%	9%	12%
Brinquedos	28%	8%	10%	8%	2%
Embalagem	13%	7%	6%	7%	18%
Utilidades Domésticas	1%	3%	4%	3%	7%
Materiais de Construção	6%	3%	4%	3%	3%
Outras	1%	9%	6%	9%	18%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Cefamol

Dos dados apresentados no quadro 2.2, destacamos a evolução dos clientes oriundos da indústria automóvel, segmento altamente exigente quanto às normas de qualidade e cumprimento de prazos, facto que empresta uma mais valia comercial importante, funcionando como argumento de peso em situações negociais e envolvendo semelhante poder negocial de clientes. Mas tal como se observa, é diversificado o leque de destino destes produtos, sendo de assinalar o prestígio empresarial de alguns dos principais

clientes individualmente considerado, como são casos das: a ALCATEL, a BLACK & DECKER, a BMW, a CHRYLER, a CITROEN, a COMPAQ, a NOKIA, a OPEL, a SAMSONITE, a BOEING, a PORSCHE, a FERRARI, de entre tantos e tantos outros. (Mota, 2000)

2.5.- A Indústria Portuguesa de Moldes face à sua concorrência internacional

Em resultado da adopção de novas tecnologias e da sua capacidade de inovação, a indústria dos moldes portuguesa apresenta um conjunto de vantagens concorrenciais relevantes que a tornam reconhecida internacionalmente. Importa, por isso, analisar a sua posição no contexto internacional, recorrendo a indicadores que clarificam o seu potencial de competitividade, designadamente em matéria da evolução dos indicadores referente ao volume de vendas, ao valor acrescentado bruto por empregado, custo total do pessoal sobre o valor de vendas, investimento sobre o valor das vendas, investimento em novas máquinas e instalações sobre o valor das vendas, lucro líquido da actividade antes dos impostos e valor da subcontratação sobre o total das vendas.

Tendo em conta a dispersão mundial desta indústria, é usual recorrer-se aos valores disponibilizados pela ISTMA -*International Special Tooling and Machining Association*-, associação que abrange variados países e efectua análises anuais de alguns indicadores referentes à indústria.

Tratando-se de realidades muito distintas, agrupadas pela finalidade última da sua actividade é, no entanto, de referir que à semelhança do que ocorre em múltiplos sectores de actividade económica, também aqui se verificam fenómenos de subcontratação com algum significado.

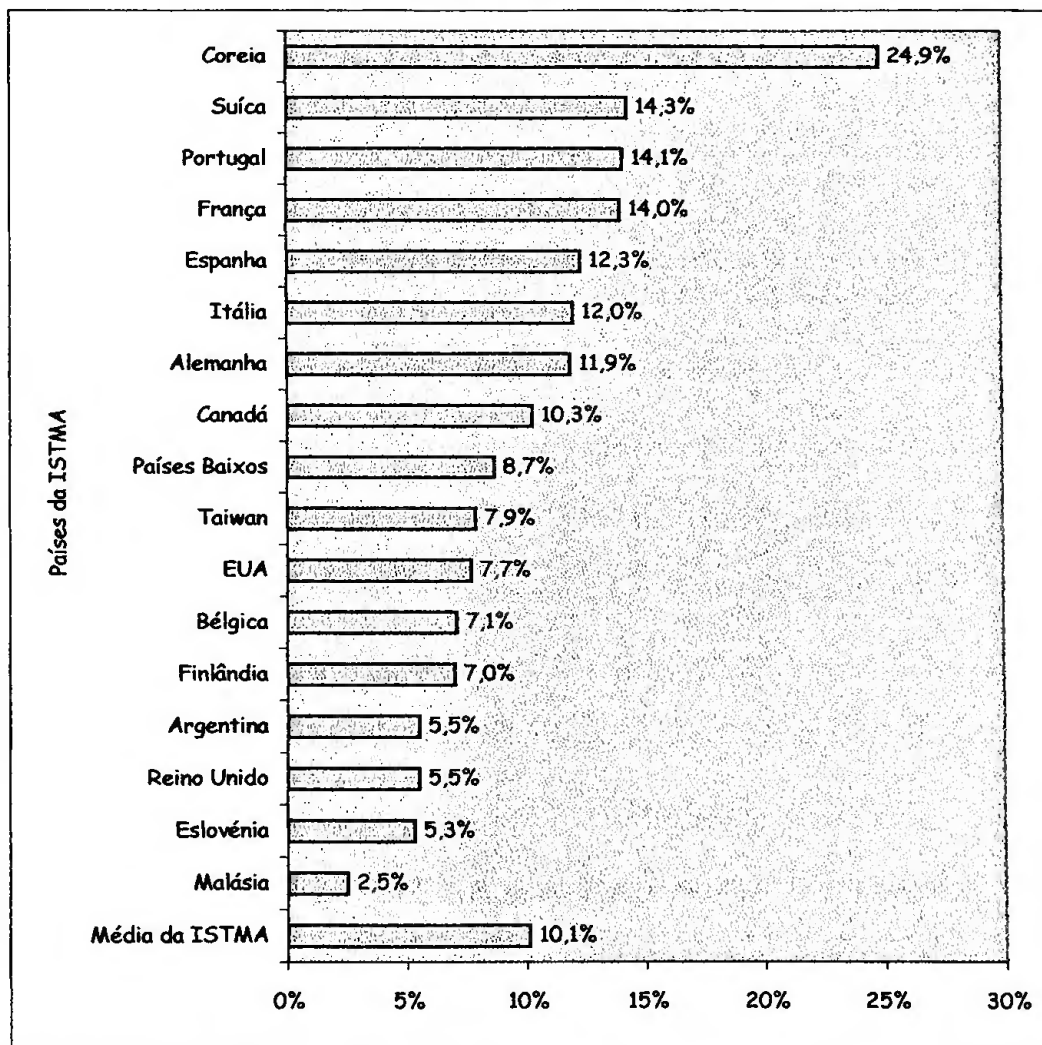
2.5.1.- A Subcontratação

Tal como anteriormente foi sublinhado, a indústria de moldes é uma indústria de características específicas onde cada molde é tratado como único, exigindo na maior parte das vezes o recurso à subcontratação, envolvendo tipicamente empresas de pequena dimensão que complementam a capacidade de produção das grandes empresas. A figura 2.5. permite-nos, de alguma forma, elucidarmo-nos acerca do fenómeno em apreço e constatar

quais os países que revelam elevados níveis deste tipo de procura, indiciando a existência de redes de parcerias, que por sua vez podem ser fontes de elevado potencial para uma eventual exploração de novas vantagens concorrenciais.

Figura 2.5.

**A Subcontratação em percentagem do valor das Vendas,
na Indústria de Moldes em 2000**



Fonte: Estatísticas da ISTMA, Fevereiro de 2002

Da análise do conteúdo da figura 2.5, emerge desde logo que em matéria de subcontratação, a Coreia ocupa a primeira posição com um indicador da ordem dos 24,9%, situando-se Portugal no 3º lugar, exibindo um valor de 14,1%, o que reforça a ideia de que a subcontratação é de clara importância na indústria portuguesa de moldes.

Na mesma linha de forte integração em rede situam-se a Suíça e a França em patamar muito próximo ao de Portugal, sendo interessante referir que em média a subcontratação nesta indústria atinge valores superiores a 10%. Para o efeito haverá seguramente que ter em conta as tipologias de fornecimento (tipo e dimensão de moldes) realizadas, bem como os níveis de especialização alcançados em cada tecido empresarial específico, a que naturalmente se encontram associadas estratégias com mais ou menos grau de rendibilidade e ainda de "concentração" especializada em "*core business*" muito particulares.

A técnica de gestão que exerce um enfoque especial sobre a subcontratação é o *Outsourcing*. O que não deixa de ser curioso é que esta ferramenta exerce um efeito sobre os custos. Na secção seguinte, verificaremos o impacto da subcontratação sobre os custos com o pessoal.

2.5.2.- Custos Totais com o Pessoal

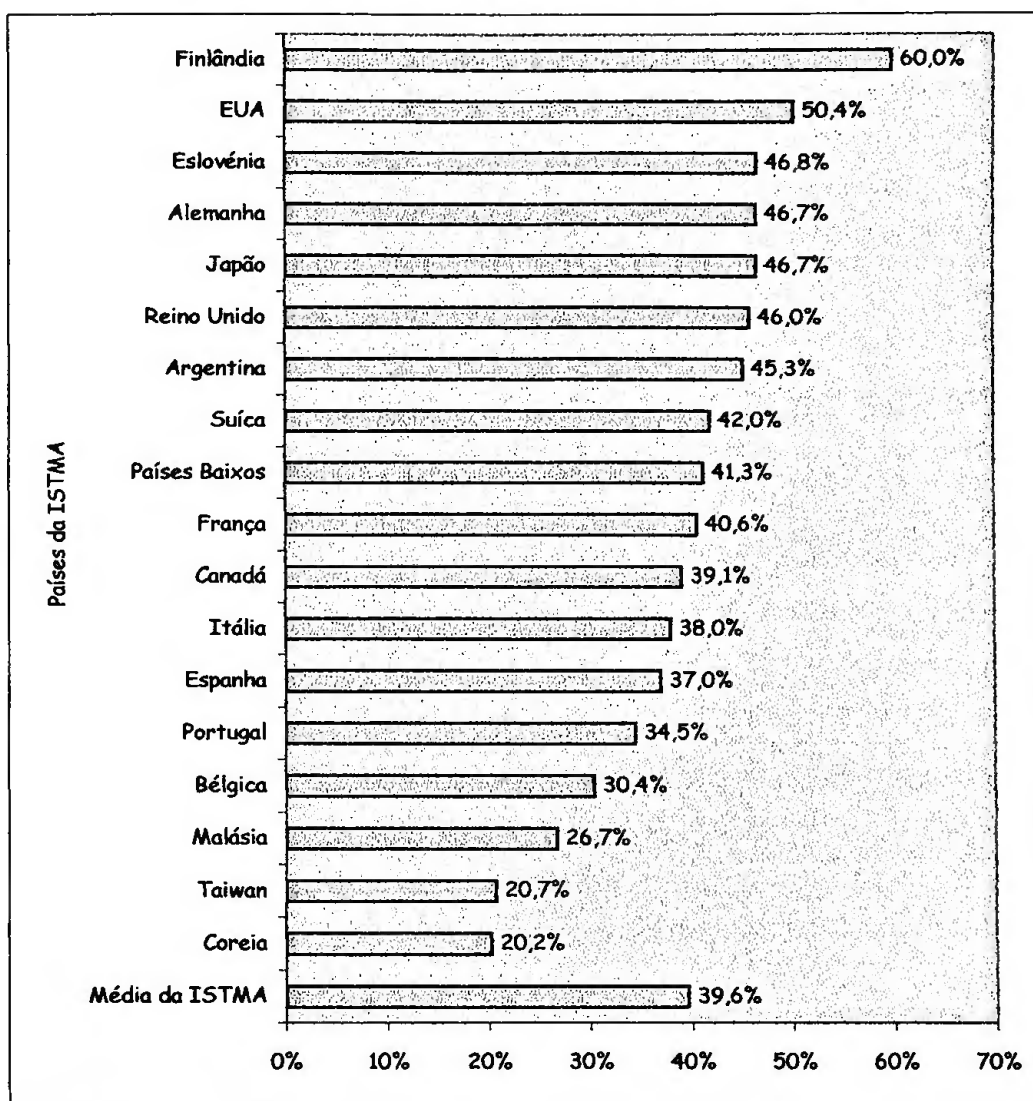
Este indicador alerta-nos para os custos do pessoal sobre o valor das vendas. Portugal apresentava-se na 14ª posição e entre os países que revelam menor peso deste indicador, conjuntamente com a Bélgica, a Malásia, Taiwan e a Coreia, com valores respectivamente de 30,4%, 26,7%, 20,7% e 20,2%, conforme evidenciado pela figura 2.6.

Pelo valor que Portugal apresenta, podemos dizer que o país tem conseguido competir em termos de custos. Se cruzarmos estes dados com a análise da figura 2.5, verificamos que os países que recorrem à subcontratação apresentam custos totais do pessoal mais baixos. Para além disto, a pressão para o aumento dos salários é crescente, mas continuam a ser baixos. Logo, podemos referir que continuam a existir algumas deficiências no que diz respeito à qualificação e formação dos recursos humanos, que terá forçosamente reflexos na produtividade do trabalho.

As empresas de origem finlandesa (60%), americana (50,4%), eslovaca (46,8%), alemã e nipónica (46,7%) são aquelas que apresentaram valores mais elevados, no ano 2000, e neste domínio, estes países apresentam elevadas taxas de educação e formação dos recursos humanos.

Figura 2.6

Custos Totais do Pessoal, em percentagem das Vendas, em 2000



Fonte: Estatísticas da ISTMA, Fevereiro de 2002

Os mercados de Taiwan e Coreia merecem uma palavra de atenção já que à luz dos indicadores apresentados evidenciam um potencial competitivo superior ao de Portugal, assinalando-se a prática de preços normalmente mais baixos do que os do nosso país. Para estes países conseguirem captar e manter os seus clientes, têm recorrido à subcontratação, de forma distinta: 7,9% (Taiwan) e 24,9% (Coreia), facto que em conjugação com o conteúdo da figura 2.6. nos leva a concluir que estas opções se prendem fundamentalmente com questões relacionadas com os prazos de entrega.

2.5.3.- Exportações dos países membros da ISTMA

Em termos mundiais, a produção de moldes é essencialmente dirigida para a modelagem de borracha e plásticos e para a fundição injectada.

No sector ganham especial destaque as actividades ligadas ao planeamento da produção, ao controle de qualidade, à modernização de equipamentos e à formação profissional. Realidade observada também nas empresas portuguesas de moldes, onde se verificam recentemente movimentos de especializações, como forma de resposta à crescente competitividade internacional.

O indicador orientação das exportações, que relaciona estas com as vendas, mostra que Portugal é, de todos os países ISTMA, aquele que apresenta uma maior orientação da sua produção de moldes para exportação.

No ano de 1999, o volume total de exportações dos países membros da ISTMA foi de 5 653 592 mil euros. O quadro 2.3 dá-nos a conhecer que o valor atingido em 2000 foi de 6 698 957 mil euros, registando-se um crescimento de 18%. Portugal posicionou-se em 11º lugar com cerca de 265 738 mil euros, o que faz com que cerca de 90% das vendas nacionais, se destinem à exportação, conforme mostra a figura 2.3 (Evolução do mercado de exportação em termos de peso na produção, nos anos de 1990 a 2000). A Alemanha mantém a liderança absoluta em termos exportados com 1 171 309 mil euros, seguindo-se o Canadá com 888 126 mil euros e o Japão com 735 578 mil euros.

Quadro 2.3

Exportações dos Países Membros da ISTMA, em 2000

Unidade: 10⁶ Euros

	Cunhos e Cortantes	Moldes para Plástico e Borracha	Moldes para Fundição Injectada	Gabaritos	Ferramentas Padrão e Componentes	Total de 2000
Argentina	11,664	4,051	1,397	4,274	56	21,442
Bélgica	8,583	89,109	2,486	246	113,058	213,482
Canadá*	134,968	736,238	7,913	9,007	n.d.	888,126
Taiwan**	29,626	144,457	64,058	n.d.	n.d.	704,336
Finlândia	1,177	4,709	589	673	n.d.	7,148
França	20,075	242,344	20,324	n.d.	n.d.	282,743
Alemanha*	295,266	662,249	88,135	67,781	57,878	1,171,309
Reino Unido*	n.d.	83,459	n.d.	8,526	n.d.	91,985
Itália	142,383	311,066	166,171	109,389	2,440	731,449
Japão**	281,715	334,403	112,598	n.d.	n.d.	735,578
Coreia**	106,117	144,704	16,078	n.d.	n.d.	321,567
Malásia	3,084	56,627	5,669	1,096	n.d.	66,476
Holanda	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Portugal	6,383	248,859	10,496	***	0	265,738
Eslovénia	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Espanha	167,616	57,781	5,421	n.d.	n.d.	230,818
Suécia	20,151	10,008	2,220	1,101	n.d.	33,480
Suíça	78,679	213,125	7,829	19,644	n.d.	319,277
EUA	61,293	432,481	94,038	8,242	17,949	614,003
Volume total de exportações dos Países Membros da ISTMA x 10 ³ Euros *						6,698,957

*Total baseado nos itens ilustrados nesta página

**Total inclui outros bens

*** Valor inferior a 1,000 €

n.d. - não disponível

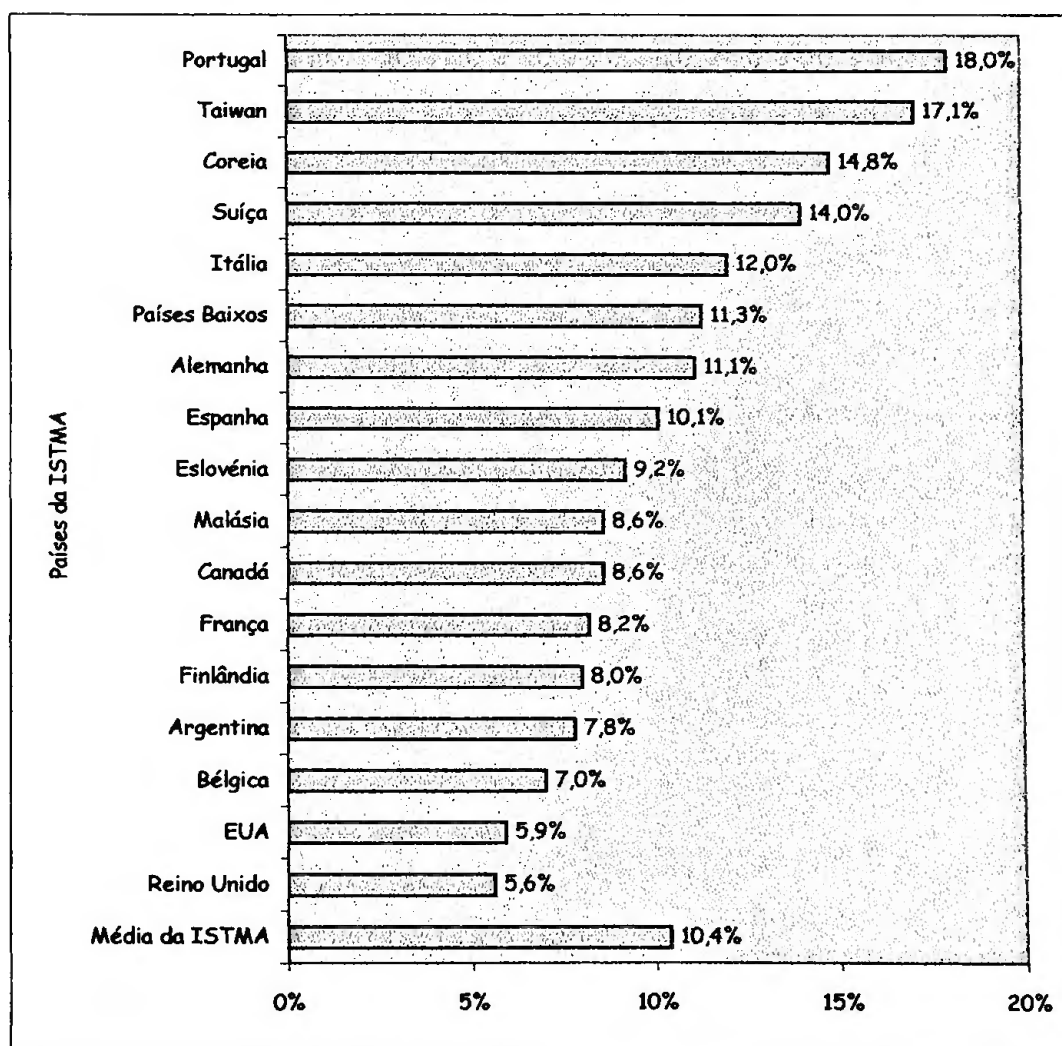
Fonte: Estatísticas da ISTMA, Fevereiro de 2002

2.5.4.- O Investimento

A indústria dos moldes tem vindo ao longo do tempo a realizar um esforço significativo de modernização industrial através de um forte investimento. A figura 2.7 permite avaliar os investimentos em percentagem das vendas, referidos ao ano 2000 por país produtor.

Figura 2.7

Total de Investimentos, em percentagem do valor das Vendas, em 2000



Fonte: Estatísticas da ISTMA, Fevereiro de 2002

Como maiores investidores destacam-se em termos do indicador em análise, Portugal (18%), Taiwan (17,7%), Coreia (14,8%), Suíça (14%), Itália (12%), Países Baixos (12,1%) e a Alemanha (11,1%), todos países com um esforço acima da média ISTMA (10,4%).

Os valores apresentados por Portugal resultam do esforço empreendido pelas empresas portuguesas em saber aproveitar os incentivos do QCA III -Quadro Comunitário de Apoio-, que concebia ajudas monetárias para se obter uma melhor qualificação dos recursos humanos, bem como apoio ao investimento produtivo e às infra-estruturas.

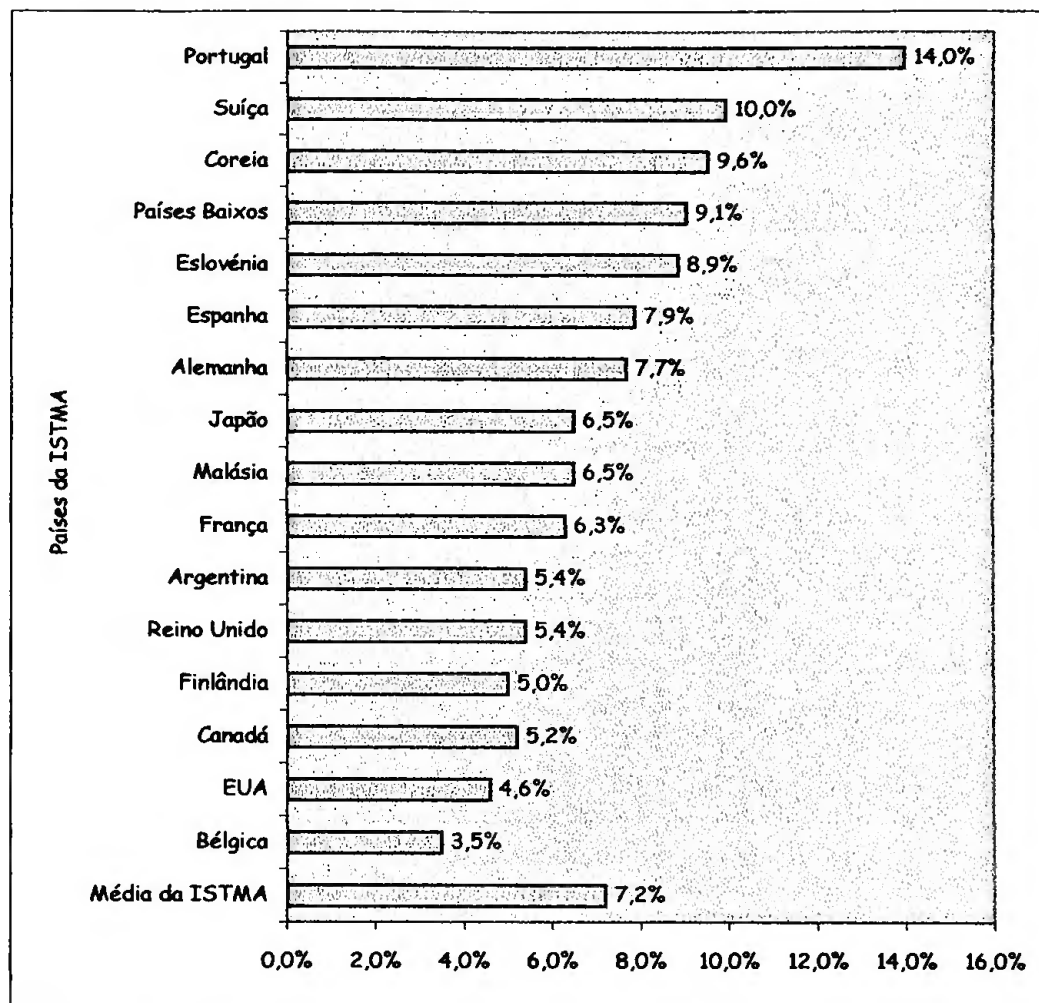
Se cruzarmos esta informação com a figura 2.8, verificamos que dos 18% de investimentos realizados no sector dos Moldes, 14% foram direccionados novas máquinas e instalações, liderando Portugal também o esforço em termos relativos, o esforço empreendido, com base na forte convicção de que a competitividade das nossas empresas industriais só seria atingida se existisse um reforço da capacidade técnica, tecnológica e consequentemente da competência dos respectivos recursos humanos.

Neste âmbito, apoios governamentais anteriormente referidos assumiram importância de elevado teor tanto no domínio das infra-estruturas, como no âmbito da qualidade e design industrial, da inovação e transferência tecnológica e da formação profissional.

Contudo, apesar do esforço realizado nem sempre as empresas portuguesas de moldes têm conseguido espelhá-lo em termos de produtividade, domínio que carece não só de especial atenção também a tomada de um conjunto de medidas que posicionem o país num quadro de competitividade internacional sem ter de recorrer sistematicamente ao sacrifício das margens de comercialização, no contexto da respectiva cadeia de valor.

Figura 2.8

**Valor do Investimento em novas máquinas e instalações,
em percentagem do valor das Vendas, em 2000**



Fonte: Estatísticas da ISTMA, Fevereiro de 2002

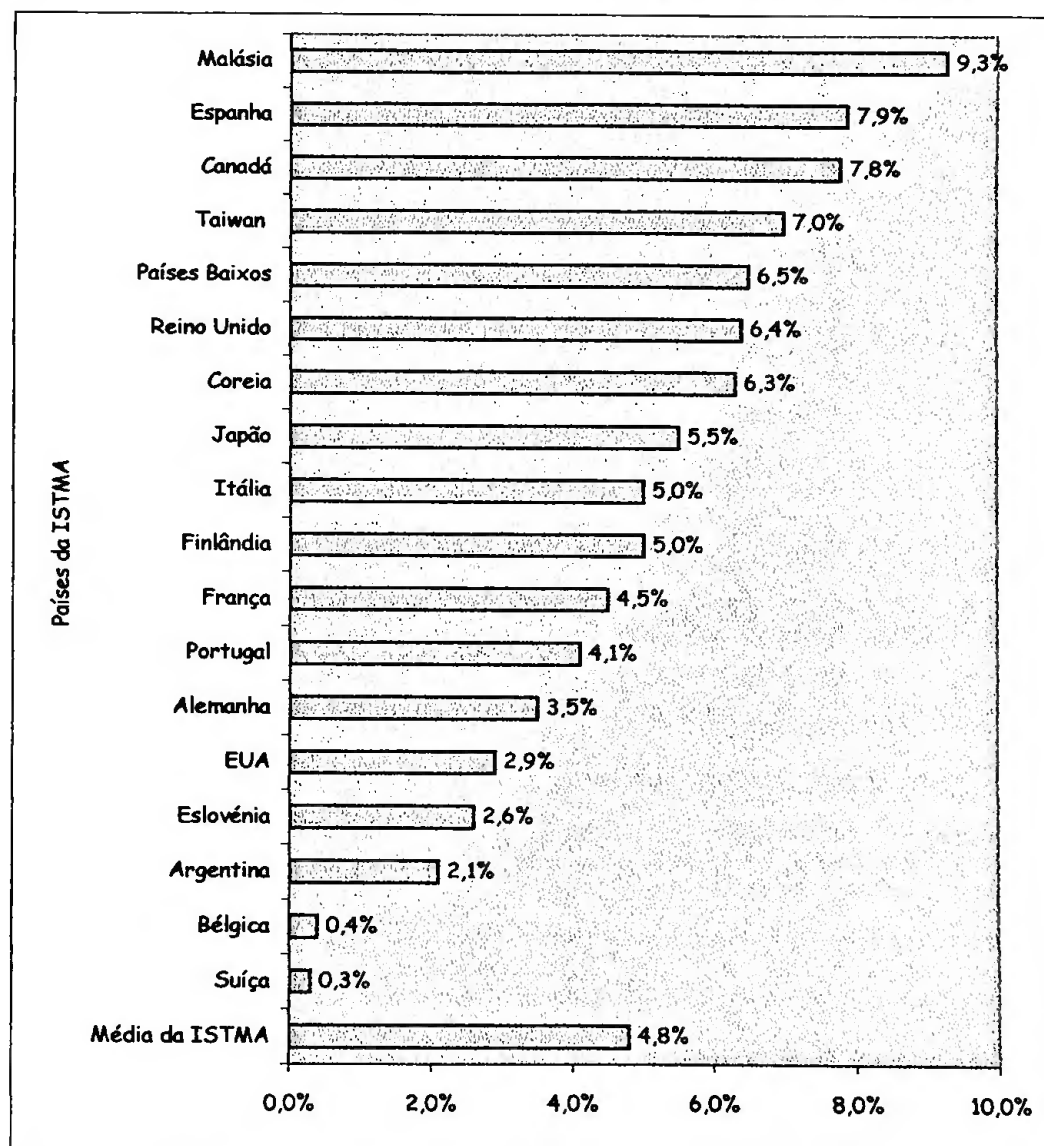
2.5.5.- O Lucro líquido da actividade antes de impostos

Outro indicador que merece especial atenção é o referente ao lucro líquido da actividade antes dos impostos em percentagem das vendas. A figura 2.9 mostra-nos que dos 18 países mencionados, 11 conseguiram apresentar resultados superiores ao de Portugal, ocupando, assim, o 12º lugar com um valor de 4,1%, sendo a média da ISTMA de 4,8%, reforçando a ideia acima expressa, em boa posição satisfatória relativamente a países, como a Bélgica (0,4%) e a Suíça (0,3%). Contudo, caso não se alterem os

desempenhos (produtividade) é natural que a tendência de evolução negativa materializada na contínua baixa das margens de lucro. Efectivamente é esta a tendência que actualmente vivemos uma vez que nos anos 90, Portugal apresentava um valor deste indicador de 6,9%.

Figura 2.9

Lucro líquido da actividade antes dos impostos, em percentagem das Vendas, em 2000



Fonte: Estatísticas da ISTMA, Fevereiro de 2002

Esta situação é comentada pelos empresários como algo que afectou todos os concorrentes e explicada pela pressão exercida pelos clientes no sentido de se praticarem preços mais baixos, em face da concorrência internacional.

A situação é aclarada pelo facto da oferta ter aumentado consideravelmente, nestes dois últimos anos, enquanto que a procura abrandou ligeiramente. Países, como a Malásia, Taiwan e a Coreia competem maioritariamente em termos de preço, a qualidade genericamente considerada é inferior à oferecida pela indústria portuguesa. Atitude que é suportada por salários mais baixos que os portugueses e por horários de trabalho mais alargados que permitem operar a custos mais baixos, em consequência no plano dos preços internacionais. Para fazer face a esta situação e mantendo-se as condições de produção, Portugal como outros países têm que encurtar as margens, para poderem continuar a ser concorrenciais. Desta forma, podemos dizer que a posição competitiva está cada vez mais dependente de conseguir baixar os custos e de melhorar a produtividade e a qualidade. Este é um assunto premente que merece a devida atenção por parte dos empresários, obrigando à cooperação de estratégias conducentes à atenuação ou dissipação, parcial do problema. Prestar um serviço de assistência pós-venda do produto, poderá ser também um factor crucial para fidelização dos clientes.

2.6.- A Competitividade e a Estratégia

A noção de competitividade tem evoluído de forma consistente ao longo do tempo, estando hoje longe dos princípios das vantagens competitivas absolutas de Adam Smith ou comparativas de David Ricardo, sistematizadas posteriormente, teoricamente na lei de proporções de factores de Hecksher-Ohlin, apontando esta no sentido de que o país tem vantagens comparativas na produção do bem que utiliza o factor de produção que é, no seu interior, mais abundante.

Competimos num mundo onde tendencialmente se tem vindo a encurtar o ciclo de vida dos produtos. O mercado assim o exige: a novidade de hoje está amanhã ultrapassada. As necessidades de consumo exigem cada vez mais dos fabricantes, já que obrigam ao desenvolvimento de novos produtos com novas características tecnológicas. (Nuno, 2001)

Mas, o que significa competitividade?

Horta (2001), refere que "a competitividade é a capacidade para produzir bens e serviços, em concorrência internacional, de forma a que resulte um aumento sustentável do

nível de vida dos cidadãos". Como diria Simões Lopes (2000), "a competitividade da economia é um meio e não um fim".

Digamos que a competitividade é um conceito complexo, resultante da interacção de múltiplos factores, que permitem entrar, manter ou expandir a presença de um determinado produto no mercado.

Manter e aumentar a competitividade das empresas é central para o seu desempenho sustentável. (Grupo de Lisboa, 1994)

Michael Porter refere que a chave para a compreensão do sucesso ou fracasso de uma empresa não se encontra dependente "da ideia amorfa de competitividade, mas da produtividade com que os recursos nacionais (trabalho e capital) são utilizados". A contribuição de Porter é amplamente reconhecida nos seus três livros, "*Competitive Strategy*", "*Competitive Advantage*" e "*Competitive Advantage of Nations*". Cada negócio, cada empresa, encerram em si um conjunto complexo de padrões de competitividade. (Porter, 1991)

Com a globalização, o contexto de concorrência intensificou-se. A forma como se age, como se compete no mercado é fundamental para se chegar ao sucesso. A escolha de uma boa estratégia é essencial para determinar a posição favorável de uma indústria num mercado. (Kotler, 1997)

2.6.1.- O Modelo das "cinco forças" de Porter

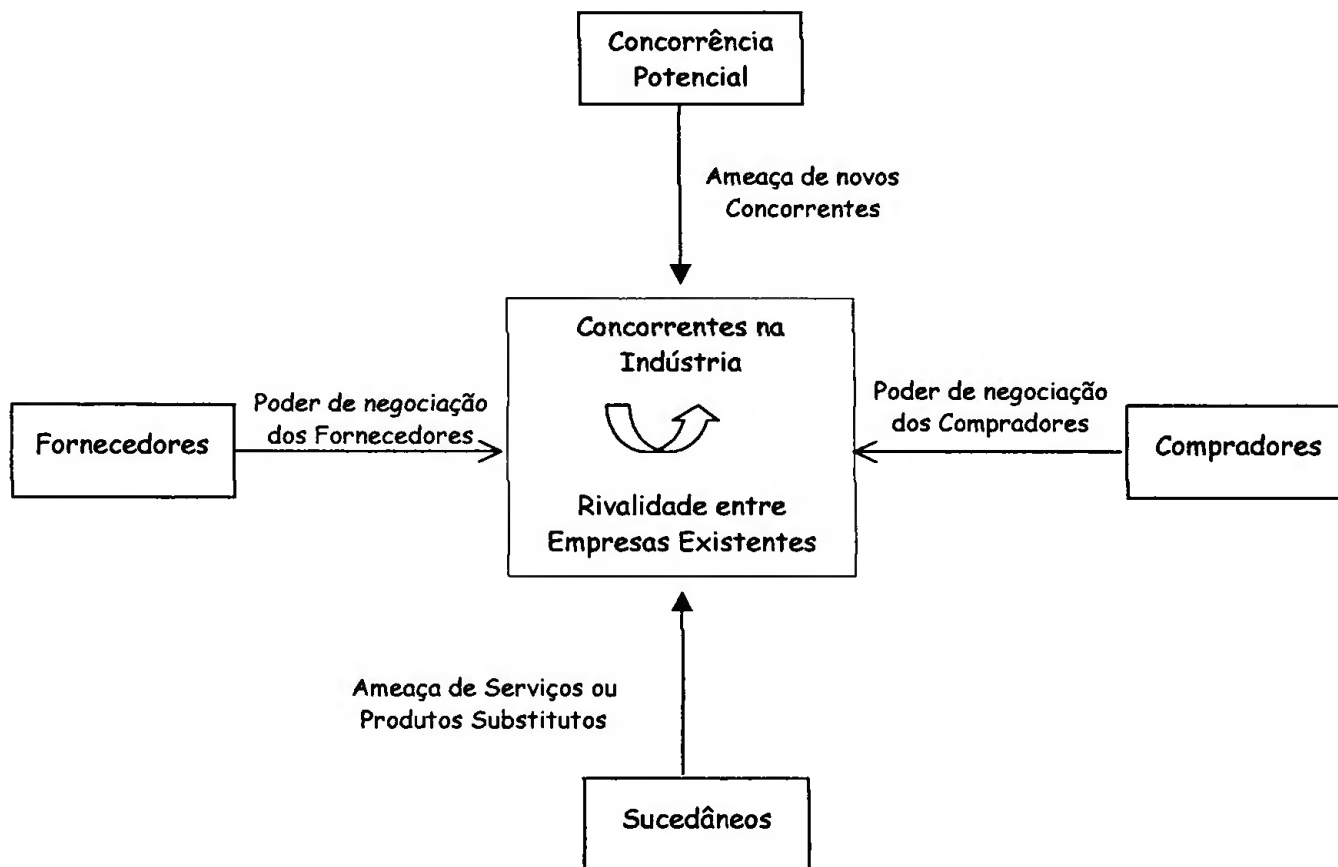
Segundo Porter, as empresas não podem pensar apenas em termos de crescimento e diversificação, devendo preocupar-se também com questões relacionadas quer com atractividade das indústrias, quer com a sua posição concorrencial, questões essenciais em termos do nível de competitividade exigido no mercado e alcançável pela via combinação do complexo de factores que lhe estão associados.

Com efeito, o grau de atractividade de uma indústria é dinâmico e depende segundo Porter (1985) de cinco factores: rivalidade entre os concorrentes existentes; entrada de novos concorrentes; a ameaça de produtos substitutos; o poder de negociação dos clientes e o poder de negociação dos fornecedores.

Na figura 2.10, apresenta-se de uma forma esquemática o modelo proposto de Porter.

Figura 2.10

Modelo de Porter - Factores determinantes da competitividade das empresas



Fonte: Porter, Michael (1985)

Com base neste modelo, o gestor deve orientar as suas opções para a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável, pois dela depende o sucesso a longo prazo. (Ansoff,1987)

A forma como se articulam em cada momento as forças em presença, no âmbito do modelo apresentado, determinam, a rendibilidade da indústria em virtude de influenciarem os preços, os custos e os investimentos necessários observados num dado sector.

Contudo, as empresas devem considerar outro vector fundamental na escolha de uma estratégia competitiva. Esta consiste na escolha de uma posição concorrencial dentro da indústria que actuam.

Com efeito, o posicionamento é determinante em termos da rendibilidade da empresa, exigindo capacidade de diferenciação passível de ser compreendida pelo mercado. A base essencial para um nível de desempenho acima da média resulta da capacidade não só de criar, mas, sobretudo, de conseguir manter uma vantagem concorrencial.

Para Michael Porter (1985), num mercado uma indústria pode ter duas formas de vantagem competitiva ou concorrencial: liderança pelos custos ou pela diferenciação.

A primeira empurra a empresa para uma atitude consistente e continuada de minimização dos seus custos totais, sendo a empresa mais competitiva aquela que tem custos mais baixos. Se, em relação a um determinado produto, existir um preço de mercado que se imponha ao conjunto das empresas em concorrência, a indústria que conseguir obter custos mais baixos, tenderá a obter elevadas margens, reforçando a sua posição concorrencial no mercado. Esta prática é reflectida para o caso dos moldes, principalmente nos mercados de Taiwan e Coreia, que competem decisivamente em função dos custos.

Pela via da diferenciação, a vantagem competitiva baseia-se na especificidade da oferta disponibilizada, proporcionando ao cliente um produto ou serviço que permita ser reconhecido pelo mercado. Como tal, a indústria poderá apostar em qualidade, em características distintivas e específicas, bem como através de serviços de assistência pós-venda.

Quer a indústria seja pequena ou grande, poderão considerar-se três estratégias genéricas apresentadas por Porter (1985), a liderança pelos custos (*Cost Leadership*), a diferenciação (*Differentiation*) e a focalização ou concentração dum destes (*Focus*).

2.6.1.- Estratégias genéricas

A selecção e implementação de uma estratégia é um processo complexo, que deve ser analisada e estudada caso a caso e qualquer uma destas estratégias pode ter êxito pressupondo um modo diferente de alcançar a situação de "vantagem competitiva".

A figura 2.11 esquematicamente apresenta as estratégias genéricas, segundo Porter.

Figura 2.11

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Baixo Custo	Diferenciação
DOMÍNIO CONCORRENCIAL	Alvo Largo	1.- Liderança Global em Custos	2.- Diferenciação
	Alvo Estreito	3B.-Focalização nos Custos	3B.- Focalização na Diferenciação

Fonte: Porter, Michael (1985)

Para a vantagem competitiva baseada na liderança através dos custos, as formas que as empresas podem utilizar são diversas, obrigando a oferta de um bom produto com atributos que responda à satisfação das necessidades dos consumidores. Contudo, um líder pela via do custo, não pode simplesmente preocupar-se com a produção de produtos a um preço mais baixo que a média de mercado, mas deverá ter em conta o factor de diferenciação face aos seus concorrentes. (Cardoso, 1997)

Este tipo de estratégia exige uma cultura de empresa orientada para a poupança de recursos na produção de um bom produto, de forma a obter uma vantagem em custos de diversas formas. Estes incluem, para além do custo directo de fabrico do bem, os custos de concepção e design, de marketing, de distribuição, administrativos e financeiros. Embora possa parecer desprestigianete para algumas indústrias a utilização desta arma, o

custo deve ser encarado como uma arma competitiva importante que, em muitos casos, deve ser utilizada. (Cardoso, 1997)

Para que os custos sejam considerados uma vantagem competitiva, esta terá de ser percebida pelos clientes, maioritariamente perceptível através do preço. Porter (1980) defende que a liderança pelos custos é normalmente traduzida em "preços baixos".

Em princípio, a lógica da liderança pelos custos implicaria que existisse apenas um líder pelos custos. Todavia, de acordo com alguns estudos efectuados, nomeadamente por Dess & Davis (1984), foram identificados vários líderes pelos custos, o que não coincide com aquilo que vem sendo defendido por Porter. Desta maneira, somos levados a pensar que as empresas não têm uma estratégia de liderança pela via dos custos, mas sim uma orientação para os custos. (Crespo, 2002)

Por seu turno, a diferenciação é uma outra estratégia genérica, que consiste em diferenciar o produto oferecido pela empresa, com o objectivo de obter uma imagem única no contexto do sector de actividade. A maneira de o conseguir está intimamente relacionada com a concepção do produto, a imagem de marca, o uso de inovação quer no produto e nos serviços prestados, quer na rede de distribuição. As estratégias de diferenciação procuram identificar um conjunto de necessidades que satisfaçam o consumidor respondendo de forma única. Assim, o consumidor estará disposto a pagar um preço prémio, que cobre de modo interessante o eventual acréscimo de custo que tem de suportar para conseguir tais diferenças. As empresas que adoptam tal tipo de postura devem seleccionar as características realmente distintivas em relação aos seus concorrentes.

Tal como acontece com a estratégia anteriormente referida, também neste tipo de estratégia pode não ser sustentada e o factor de diferenciação pode ser imitado pela concorrência. Os consumidores podem deixar de valorizar os atributos que sustentavam a diferenciação, passando a dar maior importância a outros aspectos de produto. Assim, as empresas que enveredam pela estratégia de diferenciação devem ter em conta que o preço que irão praticar é compreendido pelos clientes no que concerne às diferenças oferecidas, permitindo à empresa conseguir um "bom" posicionamento.

No que se refere às estratégias de focalização identificadas por Porter, torna-se essencial que obedeçam às condições de exploração rentável e possuam características que

as garantam. Tal opção permite obter várias vantagens competitivas e não apenas uma vantagem competitiva mais alargada. Além disso, assume-se que a empresa é capaz de servir o seu alvo estratégico mais eficientemente do que os concorrentes. Segundo Kotler (2000) a focalização pode, em muitos casos, cobrir tanto as premissas da opção custo como as respeitantes à opção diferenciação.

As opções estratégicas acima referidas diferem de indústria para indústria e de empresa para empresa, pelo facto de os recursos, as capacidades, as competências e a gestão e organização serem diferentes. Daí que a escolha de estratégia tenha de ser objecto de análise específica em face de cada situação concreta. (Marrazes, 1997)

Porter (1980) suscita, também aqui, a disponibilização de um conjunto de atributos em matéria de competências e de requisitos operacionais indispensáveis para que as opções estratégicas anteriormente referidas possam atingir os resultados desejados. A tabela 2.1, que de seguida se apresenta revela-nos de forma sucinta a exigência que aqueles níveis se colocam, face às opções estratégicas em causa.

Tabela 2.1

Estratégias Genéricas e Competências

ESTRÁTEGIA GENÉRICA	RECURSOS E COMPETÊNCIAS EXIGIDAS	REQUISITOS ORGANIZACIONAIS
LIDERANÇA GLOBAL EM CUSTOS	Investimento em capital sustentado e acesso a capital Boa capacidade de engenharia de processo Produtos projectados para facilitar a fabricação Sistema de distribuição eficiente com baixo custo Supervisão estreita da produção	Controlo de custos rígidos Relatórios de controlo frequentes e detalhados Organização e responsabilidades estruturadas Incentivos baseados em metas estritamente quantitativas
DIFERENCIAÇÃO	Grande capacidade de Marketing Engenharia de Produto Criatividade Grande capacidade de investigação Reputação da empresa como líder em tecnologia ou qualidade Longa tradição na indústria ou combinação ímpar de capacidades trazidas de outros negócios Forte cooperação nos canais de distribuição	Forte coordenação entre funções I&D, desenvolvimento do produto e Marketing Avaliações e incentivos subjectivos em vez de medidas quantitativas Ambiente agradável capaz de atrair mão de obra altamente qualificada, cientistas ou pessoas criativas
FOCALIZAÇÃO	Combinação de políticas referenciadas para a focalização estratégica	Combinação das políticas referenciadas para a focalização estratégica

Fonte: Porter, Michael (1980)

Como constatamos, cada estratégia genérica implica qualificações, competências e exigências diferentes, pelo que as empresas devem adoptar as medidas que acharem mais convenientes para poderem alcançar a liderança, quer seja através do custo ou diferenciação, especializando-se na concepção, produção e comercialização de um

determinado produto, enveredando assim pela via da diferenciação, tendo sempre em conta as características da empresa, recursos humanos e suas aptidões, já que uma escolha incorrecta da estratégia poderá levar a empresa ao fracasso, ao insucesso e até a uma possível falência.

As modificações na estrutura industrial geram situações que, segundo Michael Porter (1985), "podem modificar o equilíbrio relativo entre as estratégias genéricas numa indústria, pois ela pode alterar a sustentabilidade de uma estratégia genérica ou a dimensão da vantagem competitiva dela resultante".

2.7.- A Indústria Portuguesa de Moldes e seus factores de competitividade

A competitividade da economia portuguesa está dependente de inúmeros factores e não exclusivamente de inovação tecnológica. Reformas estruturais, capacidade de gestão e organização, investimentos, qualificação do capital humano, empenho na pela obtenção de produtos de elevada qualidade, e controlo de custos, são só alguns aspectos que se revelam muito importantes aquando da identificação daqueles que constituem o complexo respectivo de competitividade.

É claramente assumido que a inovação e o desenvolvimento tecnológico exercem um grande impacto no contexto da competitividade. O estudo elaborado por Mateus & alt (2000) menciona alguns factores de competitividade, de entre os quais se consideram como mais importantes o cumprimento de prazos de entrega, intensificação da relação entre cliente e fornecedor, credibilidade, elevado grau de preparação de mão de obra, contacto com o mercado, aposta em parcerias estratégicas, qualidade, controle de custos e aposta de inovação em parceria com o cliente.

Em virtude da importância que estes determinantes exercem na competitividade, julgamos de maior conveniência que sobre eles detenhamos a nossa atenção.

Prazo de entrega - A utilização de modernos meios de comunicação e a flexibilidade e rapidez introduzida pelas novas tecnologias de concepção e de produção no processo de fabrico permitem estar cada vez mais perto do cliente. Os processos são iniciados mais cedo de maneira a reduzir o tempo de todas fases de lançamento de um produto.

Na opinião de Henrique Neto (2001)^(r) "o cumprimento do prazo de entrega é assumido cada vez mais como crucial em termos concorrenciais, tendo particular importância no contexto do mercado industrial". Cumprindo os prazos de entrega, o sector dos moldes estará apto a responder às necessidades do mercado e a poder competir nesta matéria com países tais como Coreia e Taiwan.

Confiança fornecedor/cliente - A aproximação entre ambos origina uma interacção que permite a interiorização da partilha de tarefas e de conhecimentos, descobrindo os pontos fortes e fracos, de maneira a ser possível o assimilar da necessidade de cooperação activa possibilitando, assim, que os elos de confiança se transformem na fidelização das suas relações.

Credibilidade na capacidade técnica do fornecedor - A informação constante entre o fornecedor e o cliente, no decorrer do processo de produtivo do molde, permite conhecer de perto as competências do fornecedor, o que proporciona não só a credibilização, mas também o suporte da fidelização nas relações comerciais.

Grau de preparação de mão de obra - Na base de domínio das tecnologias de maquinaria estão as tecnologias de informação que são muito exigentes no que diz respeito à preparação da mão de obra. Aquelas exercem um papel importante na melhoria da produtividade do trabalho.

Contacto com o mercado - As tecnologias de informação e de comunicação facilitam o estabelecimento de contactos com os clientes, incentivando a uma participação directa, "obrigando" as empresas fornecedoras a encararem a concorrência a nível global e não estarem dependentes dos intermediários.

Parcerias estratégicas - Os contactos estabelecidos ao longo do tempo permitem que se desenvolvam entre ambas as partes laços de confiança, criando condições para o desenvolvimento de parcerias, reforçando-se assim, a relação tradicional de cliente/fornecedor.

Qualidade - As empresas conseguem sobreviver se houver um empenhamento pelo aumento da competitividade sendo a qualidade um argumento importante para reforçar a competitividade, pelo que deverá ser apercebida pelo cliente final. Uma definição de qualidade apresentada por Goetsch & Davis (1997) é de que a qualidade *"... is a state associated with products, services people, processes, and environments that meets or exceeds expectations"*. As empresas do sector dos moldes apresentam uma crescente preocupação com a qualidade, já que um sistema de qualidade devidamente certificado

significa que a empresa implementou um conjunto de procedimentos organizacionais capazes de garantir que a qualidade pretendida está a ser alcançada a um menor custo.

Controle dos custos - É a capacidade da empresa de otimizar todos os custos de que depende a sua vantagem concorrencial, correspondendo a uma prática reconhecida, segundo a qual a empresa mais competitiva é aquela que tem custos mais baixos.

Aposta na inovação em parceria com o cliente - A inovação aumenta a competitividade, podendo implicar ou não grandes investimentos, sendo considerada cada vez mais, como algo que resulta de diferentes contributos oriundos de diversas fontes. As parcerias estratégicas podem funcionar em simultâneo, como redes de partilha de conhecimento que potenciam a prossecução de objectivos e interesses comuns. A vantagem competitiva pode, assim, ser obtida através da criação e desenvolvimento das tecnologias, bem como pela adaptação, aperfeiçoamento, combinação e industrialização das tecnologias direccionadas para o mercado.

Segundo Henrique Neto (2001)^(d), "na economia portuguesa nada é mais actual e mais urgente do que compreender a problemática da competitividade global do País e, naturalmente, das empresas e dos diferentes sectores de actividade". Nesta linha de pensamento, Santos (1997) refere que "as pequenas e médias empresas são um elemento catalisador do crescimento económico já que, pelas suas características específicas, revelam um enorme potencial na utilização mais produtiva e eficiente dos recursos, na inovação tecnológica, no reforço da concorrência e na criação de emprego".

A indústria dos moldes não foge a esta realidade. O importante é analisar as causas e identificar algumas medidas correctivas, no sentido de impulsionar a produtividade e a competitividade do respectivo sector.

Apesar dos factores críticos de sucesso serem variáveis, o estudo elaborado por Mateus & alt (2000), baseado em inquéritos a uma amostra de empresas associadas da CEFAMOL, permitiu identificar um conjunto de aspectos críticos de sucesso do sector. A apresentação foi efectuada em três níveis distintos, em conformidade com a importância relativa atribuída pelos inquiridos.

Os factores críticos de sucesso mencionados pelas empresas são aqueles que os empresários consideram ter maior relevância na obtenção capacidade competitiva para a indústria e, por conseguinte, fulcrais para manter ou aumentar a quota de mercado. Passaremos de seguida a enumerá-los.

No nível um, encontram-se os elementos que foram considerados como decisivos. O prazo de entrega, a satisfação do cliente e a qualidade do produto são os aspectos mais importantes, enumerados pelos empresários.

Considerados como muito importantes são os factores que encontramos no nível intermédio. A credibilidade técnica, a actualização tecnológica, a manutenção da lealdade (processo de recompra) constituem este nível.

Por último, e não menos importantes, são inventariados os factores interiorizados pela indústria como importantes. No nível de base deparamo-nos com factores tais como: confiança fornecedor/cliente, a organização da empresa, a capacidade técnica, o conhecimento do mercado, o contacto personalizado com o cliente, a aposta na cooperação com o cliente em soluções/ inovações, a gestão rigorosa de custos, o preço e a proximidade do cliente.

Os factores listados exprimem um conjunto de preocupações que devem ser analisados pelos gestores e empresários, aquando da elaboração das estratégias das empresas, permitindo ainda a análise do posicionamento das empresas portuguesas do sector de moldes face à sua concorrência.

O aumento de exigência dos mercados no que diz respeito a qualidade e prazos de entrega são factores importantes para a satisfação do cliente, mas exigem actualizações tecnológicas. Só trará benefícios para a empresa, se for dominada. Embora o investimento em tecnologias seja de extrema importância, o acompanhamento crescente dos avanços tecnológicos processa-se com alguma dificuldade. Desta forma, empreender mudanças na tecnologia implica não apenas investimentos específicos que por vezes são elevados, mas também perdas de eficiência por abandonar-se processos de aprendizagem.

Em virtude de os moldes produzidos se apresentarem cada vez mais complexos, é necessária a existência de um bom planeamento de produção, bem como uma melhor gestão e organização das empresas, cada vez mais dependente da formação, competência e profissionalismo dos quadros e dos trabalhadores. Embora se verifique nalgumas unidades industriais um bom desempenho organizacional, a grande maioria está longe de atingir os níveis desejados. Como tal, a mudança organizacional torna-se um dos grandes problemas dos industriais.

Segundo o exercício anteriormente indicado, a competitividade implica a optimização na elaboração de uma estratégia, considerando simultaneamente o âmbito dos condicionalismos dos factores circundantes e a utilização de aptidões de gestão para

detectar e aproveitar oportunidades de mercado. Daí, que o valor competitivo de uma estratégia dependa da capacidade de analisar a concorrência, e de conhecer o mercado. Contudo, tal atitude passa, sobretudo, pela interacção cada vez mais próxima com os clientes, de forma a conseguir-se a fidelização enquanto pré-requisito para uma aposta na cooperação visando o encontrar soluções/ inovações cada vez mais aderentes às exigências verificadas e prognosticadas no quadro dos mercados finais.

O quadro em si aponta para o imperativo de aumento da produtividade enquanto elemento essencial para a criação de margens de manobra negocial aos mais diferentes níveis de actividade da indústria portuguesa de moldes. É deste importante aspecto que trataremos de seguida.

2.8.- A Produtividade

Não raras as vezes, a produtividade tende a ser confundida com a competitividade. Embora sendo realidades interligadas estas são diferentes, já que é possível ser competitivo e, ainda assim, não apresentar níveis de produtividade elevada.

A palavra produtividade aparece pela primeira vez referida num artigo Quesnay no ano de 1773, mas é Littré⁶ que a define como sendo a "capacidade de produzir". A primeira aplicação desta noção tem a ver com a produtividade da agricultura, sob o termo rendimento (rendimento por hectare, rendimento por árvore de fruto, etc...) Todavia, é no ano de 1950 que o termo produtividade adquire um significado mais preciso, quando a OECE -*Organization for European Economic Cooperation*- adopta a seguinte noção de produtividade: *"Productivity is the quotient obtained by dividing output by one of the factors production. In this way it is possible to speak of the productivity of capital, investment or raw materials according to whether output is being considered in relation to capital, investment or raw materials, etc."*

Todavia, o conceito produtividade é hoje frequentemente utilizado em diversas áreas, nem sempre correctamente. A adopção generalizada do conceito é utilizado com significados diversos, tornando-se cada vez mais rara a sua utilização de forma precisa.

Apesar de alguma confusão, a produtividade é genericamente entendida como medida da eficiência dos factores produtivos, obtida através de uma relação entre a

⁶ Larousse Etymological Dictionary, 1946-1949 edition

quantidade de factores utilizados e o valor da produção. A relação em causa apresenta-se sob a forma de quociente entre estas duas categorias de grandezas, expressas em unidades homogêneas. Desta forma, a produtividade indica quantas unidades da produção considerada se obtêm a partir de uma unidade de factor.

A situação referenciada está naturalmente associada à utilização de grandezas distintas, usando-se, normalmente a designação genérica de produtividade para o indicador resultante do quociente com origens também distintas, situação que é clarificada através da qualificação do indicador, usando para o efeito variáveis consideradas na sua construção.

Neste contexto, podemos encontrar várias acepções produtividade. Segundo Bernard & Colli (1998), podem efectuar-se três aproximações básicas à definição de produtividade:

- **Produtividade do Trabalho**

É a aplicação mais frequente da palavra produtividade, que se traduz no quociente da produção pela duração do trabalho, expressa em quantidades físicas. Ao nível da indústria permite calcular quantas horas de trabalho são necessárias para gerar uma unidade de produto e apreciar a evolução desta relação.

As medidas de produtividade do trabalho podem, por sua vez, ser diferenciadas segundo os objectivos definidos e os conhecimentos desejados. A produtividade do factor trabalho pode ser definida como aparente ou real, caso a análise se efectue a partir das vendas por trabalhador ou pelo valor acrescentado bruto por trabalhador, respectivamente.

Nas secções deste ponto 2 iremos analisar como a produtividade do trabalho influi no desempenho das economias, através de comparações entre os países membros da ISTMA.

- **Produtividade por factores de produção que não o trabalho**

É o quociente entre a produção e um dos seus factores: capital, investimento e matérias primas. Esta relação permite apreciar a evolução do consumo de cada um destes factores, necessários para assegurar o processo produtivo e conduzir a uma política empresarial mais eficiente. A produtividade do capital constitui uma noção importante pois permite analisar a evolução do processo produtivo. Esta forma de produtividade é dita como aparente, porque não toma em consideração eventuais alterações de preços, podendo

ser traduzida como o quociente entre o valor acrescentado e o volume do capital fixo, avaliados a preços constantes. A produtividade do capital varia consoante a dimensão das empresas e o seu sector de actividade.

- Produtividade global dos factores

Exprime a relação entre a produção e o conjunto de factores nela empregues, baseando-se nas quantidades ou volumes, que têm de ser estimadas em valor, para que possamos chegar a um resultado que represente a média ponderada da produtividade dos diferentes factores empregues.

Neste contexto, a produtividade exige uma nova definição, onde não basta conseguir um maior volume de produção com o mais baixo emprego de recursos, mas dar uma resposta optimizada às necessidades dos consumidores, já que os clientes exigem que se produza com determinado nível de qualidade e dentro de um prazo estabelecido.

Conforme referido anteriormente é conveniente analisar, no caso do factor trabalho, a eficiência no que diz respeito à produtividade aparente e real.

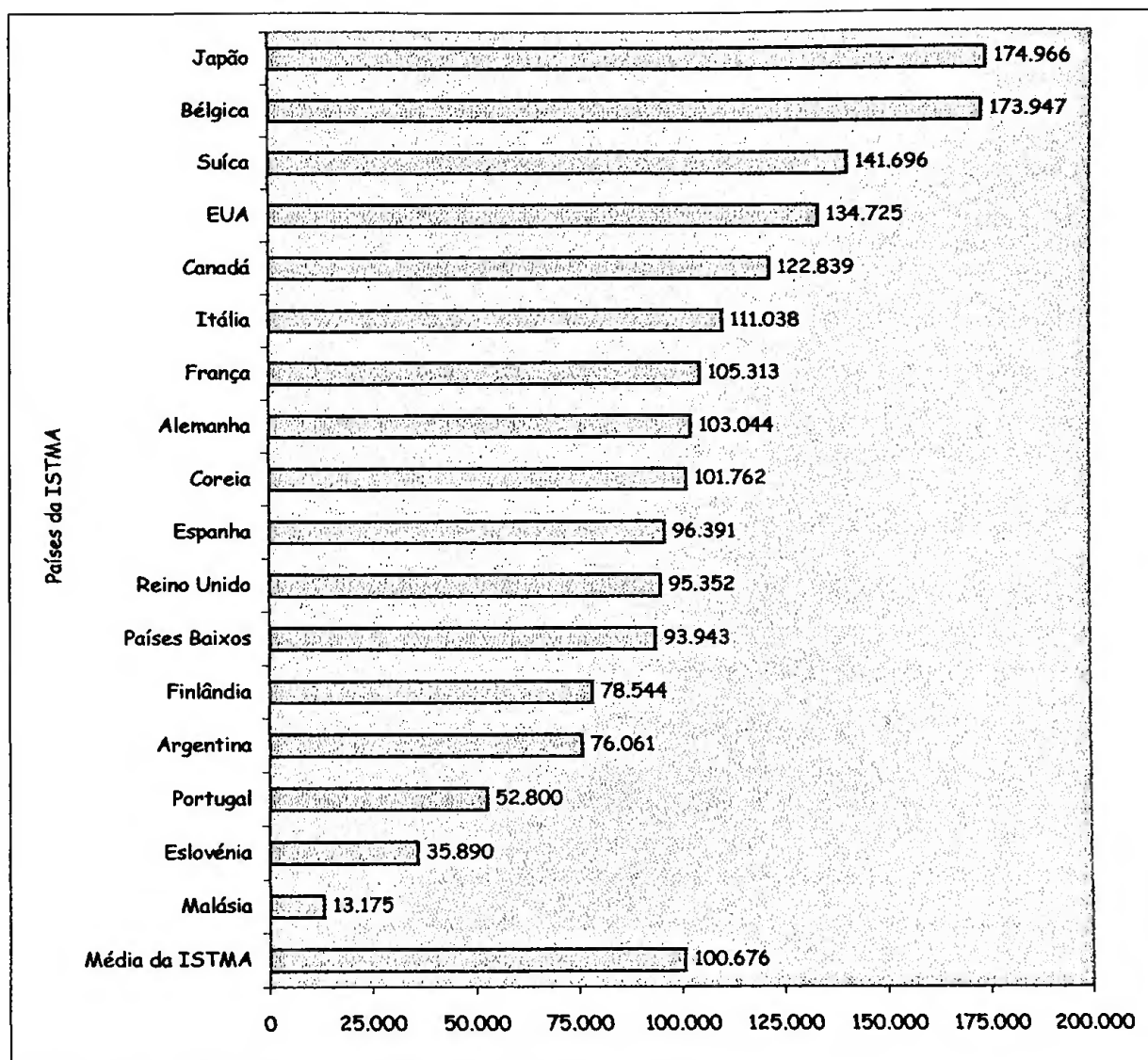
2.8.1.- Vendas por Trabalhador - Produtividade Aparente do Trabalho

Os dados apresentados na figura 2.12 mostram-nos, no período em análise, que na produtividade (aparente) das vendas por trabalhador, Portugal era um dos países que apresentava valores mais baixos, de 52.800 euros, situando-se no 15º lugar, enquanto que a média da ISTMA era de 100.676 euros. Em contrapartida, as economias do Japão, da Bélgica, da Suíça, dos EUA e do Canadá apresentaram valores muito altos, sendo o valor mais elevado o da economia Japonesa, com 174.966 euros.

Os níveis de produtividade são em Portugal bastante baixos quando comparados com os existentes na maioria dos países da União Europeia, que pertencem à ISTMA. Os números enunciados indiciam o nível de competitividade de cada um dos países, de maneira a estabelecerem-se determinadas comparações entre estes.

Figura 2.12

Vendas por Trabalhador em Euros, em 2000



Fonte: Estatísticas da ISTMA, Fevereiro de 2002

Se cruzarmos esta informação com a disponibilizada através da figura 2.5 (A Subcontratação em percentagem do valor das Vendas em 2000), verificamos que se tem registado um acréscimo das operações subcontratadas, ocupando Portugal o 3º lugar com 14,1%. Isto denota que os níveis de produtividade são normalmente baixos, se estiverem associados à elevada intensidade de mão de obra empregue no tecido empresarial dos moldes.

Pela observação conjunta da figura 2.7 (Total de investimentos em percentagem das Vendas em 2000) e da figura 2.8 (Investimento em novas máquinas e instalações em

percentagem do valor das vendas, em 2000) verificam-se índices médios de investimento bastante superiores aos concorrentes internacionais. A grande maioria dos investimentos do sector concentra-se em equipamentos produtivos, softwares de concepção de desenvolvimento e de ferramentas para a gestão e o controlo de processo.

Apesar de Portugal se destacar em primeiro lugar nestes rácios, podemos referir que o investimento realizado ainda não é suficiente, pois não conseguimos obter níveis de produtividade confortáveis em termos internacionais, embora reconheçamos também que não basta investir, tornando-se essencial dispor de capacidades para explorar os equipamentos utilizados.

Para além desta análise, podemos focar a nossa atenção no Valor Acrescentado Bruto, por trabalhador, ou vulgarmente designado por produtividade real.

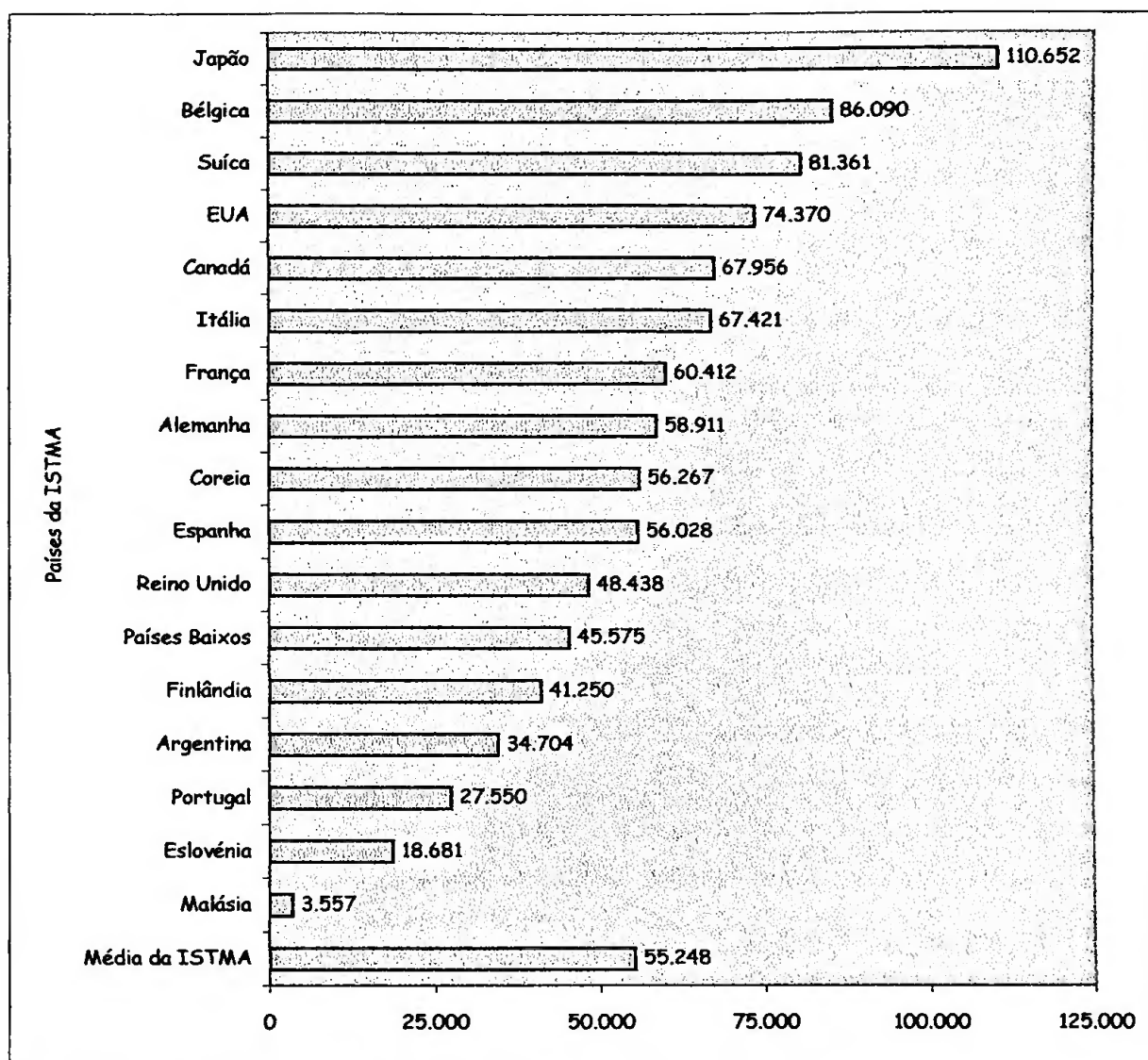
2.8.2.- Valor Acrescentado Bruto por Trabalhador

Este índice, denominado de forma corrente por produtividade real do trabalho, apresentava, em 2000, um valor médio de 55.248 euros. Dos 17 países analisados, 14 apresentaram níveis de produtividade real do trabalho superiores aos de Portugal.

O Japão continua, à semelhança do que acontecia em termos de produtividade aparente, a apresentar elevados níveis de produtividade real do trabalho, a qual se cifrava em 110.652 euros, mais de quatro vezes superior ao valor apresentado por Portugal e duas vezes superior à média dos países considerados pela ISTMA.

Figura 2.13

Valor Acrescentado Bruto por Trabalhador em euros, em 2000



Fonte: Estatísticas da ISTMA, Fevereiro de 2002

Apesar de Portugal apresentar baixos níveis de produtividade devemos salientar a evolução positiva do sector. Segundo dados da ISTMA, em 1998, Portugal apresentava o valor de 42.883 euros no volume de vendas por empregado e em 2000 situava-se em 52.800 euros, enquanto que em termos do valor acrescentado bruto por trabalhador, este era de 22.439 euros em 1998, tendo atingido a cifra de 27.550 euros, em 2000, sendo a relação entre estas grandezas respectivamente de 52,32 % e 52,18%.

Estes números mostram que a nossa industria de moldes apresenta um padrão de evolução estável da produtividade, não obstante a aproximação, embora lenta, aos valores

médios, uma vez que a média da ISTMA, em 1998 no volume de vendas por empregado, era de 85.586 euros e em 2000 era de 100.676 euros. O mesmo comportamento apresentou o valor acrescentado bruto por trabalhador, sendo a média da ISTMA em 1998 de 50.110 euros e no ano de 2000 o valor atingido foi de 55.248 euros.

Face ao exposto, é óbvio que terão de ser empreendidas medidas para aumentar a produtividade, pois é importante que Portugal se aproxime cada vez mais dos níveis de produtividade exibidos pelos novos principais concorrentes.

Mas, eis que surge a questão: O que fazer para aumentar a produtividade?

Não há uma única via para conseguir atenuar esta discrepância. Existe um conjunto de determinantes que permitem vencer o desafio da produtividade, constituindo assim uma das questões que muito tem cativado os economistas.

O aumento da produtividade do trabalho pode estar associado a factores do lado da procura (como exemplo, crescimento da procura nacional e internacional, modificação das preferências dos consumidores ou das tecnologias utilizadas, alterações cambiais) e da oferta (utilização de novos métodos e técnicas de produção, adopção de novas formas de organização internas e externas às empresas, introdução de produtos novos ou melhorados, melhoria da qualificação dos trabalhadores, entre outros), à alteração dos preços relativos (relacionada com a estrutura concorrencial dos mercados), a modificações na envolvente e no enquadramento institucional (leis e regulamentação económica, etc.), ou a fenómenos meramente estatísticos (alteração de critérios e métodos de inquérito e amostragem, evolução dos níveis de evasão fiscal com efeitos sobre o cálculo do valor acrescentado, etc.) (Godinho & Mamede, 2001)

É incontornável que o sector dos moldes tem procurado responder aos desafios crescentes do mercado, através do reforço das suas capacidades produtivas, da sua imagem perante os clientes estrangeiros, na qualificação dos recursos humanos, no investimento em tecnologia, demonstrando não só capacidade de inovação como também capacidade de oferta diferenciada junto dos seus clientes, maioritariamente localizados em mercados externos.

Dado o elevado número de factores envolvidos e a sua complexidade, e sem desconsiderar a importância destes, julgamos de maior importância salientar a inovação tecnológica, a qualificação dos recursos humanos, a gestão e organização das empresas

como os principais determinantes para alargar o nível de indispensável a sustentabilidade de uma actividade que vem ganhando entre nós uma visibilidade de indústria de elevada intensidade tecnológica, mas cuja sobrevivência poderá ser posta em causa caso não se precavejam um conjunto de situações relacionadas com o binómio produtividade/competitividade.

2.9.- Factores determinantes da produtividade na Indústria dos Moldes

A produtividade encontra-se intimamente relacionada com a capacidade das empresas adaptarem os seus recursos, crescendo sempre que se consegue produzir mais a partir da mesma quantidade de recursos existentes. Desta forma, o crescimento obriga ao aumento da eficiência do processo produtivo sempre que não se altera o que é produzido.

A produtividade e a competitividade tem hoje exigências muito diferentes, no contexto do processo de globalização e de progressiva imaterialização das actividades económicas, onde o cerne da capacidade concorrencial se desloca cada vez mais para a capacidade de captar e de conjugar informação em tempo útil, para ampliar a capacidade de inovar, experimentando novos processos produtivos, detectando e explorando novos segmentos de mercado, diferenciando pela qualidade de forma versátil e procurando acréscimos de produtividade. (Conceição, 2001)^(e)

Segundo Amaral (2001), "falar de produtividade é falar de um fenómeno que ganha especial complexidade quando se confunde produtividade e competitividade". Mas, a verdade é que deter o conhecimento adequado no momento certo se torna imprescindível para quem queira assumir a competitividade ao nível global, onde tudo muda rapidamente e a capacidade de reacção "em tempo" a essa mudança se torna cada vez mais um factor de sobrevivência para a actividade empresarial.

Só assim se poderá optar correctamente entre investir num determinado mercado em detrimento de outro, num determinado momento ou noutro, com um determinado produto ou vários. (Bobone, 2002)

Lopes (2001)^(f), refere-nos que "a produtividade é muito importante, mas não sabemos medir adequadamente, pois as estatísticas são sempre imperfeitas, já que escondem uma diversidade de comportamentos". Robert Solow, laureado com o prémio

Nobel da Economia, levantou esta questão com a afirmação *"We see computers everywhere but not in the productivity statistics"*. (Strassman, 1997)

O problema evocado por Solow reside no facto de ao longo do tempo, se ter olhado para as estatísticas ao nível de um país ou de sectores de actividade como um todo, em vez de perceber o que se passa ao nível das empresas. (Conceição, 2001)^(f)

2.9.1- A Inovação Tecnológica

A inovação tecnológica é encarada como um factor para o aumento da produtividade, já que poderão ser aproveitadas as várias possibilidades de mudança, de maneira a produzirem-se mais eficientemente produtos e serviços de maior valor acrescentado.

A ligação entre a tecnologia e a produtividade tem sido explorada de diversas formas, mas todos os estudos apontam para a relação da inovação tecnológica e a adopção de novas tecnologias com os níveis de produtividade mais elevados, revelando também mais elevados ritmos do seu crescimento. (Conceição, 2001)^(g)

É comum a aceitação de que o aumento da produtividade é determinado pela inovação tecnológica, (Bommensath, 1986) referindo também este autor que "as inovações tecnológicas permitem importantes acréscimos de produtividade e transformações profundas nos modos de produzir", constituindo a inovação uma das pedras basilares tanto do impulso como da sustentação de um novo padrão de concorrência, mas também de um novo modelo de desenvolvimento.

A exploração eficaz e eficiente da tecnologia tornou-se uma das mais importantes armas de competição no declínio do modelo económico da "revolução industrial", uma vez que as alterações tecnológicas abriram oportunidades para a crescente incorporação do conhecimento nas mais diferentes actividades produtivas. (Conceição, 2001)^(g)

A capacidade de inovar, ou seja, a capacidade de introduzir na actividade económica novos produtos ou serviços, novos processos, novas formas de produzir e distribuir, novas maneiras de estruturar e organizar as empresas de forma eficiente e flexível, é hoje argumento central na resposta às exigências constantes de aumento da produtividade.

Para que uma vantagem competitiva seja sustentável é necessário que a inovação tecnológica que a suporta possa reduzir os custos ou reforçar a diferenciação. Contudo, a

introdução de uma nova tecnologia só faz sentido se proporcionar vantagens concorrenciais, permitindo melhorar a estrutura do sector. Como tal, as decisões empreendidas pelos gestores, conjugadas com as orientações dos próprios empresários, devem fazer com que o desenvolvimento tecnológico possa constituir uma vantagem competitiva sustentável. A sua atenção deverá incidir sobre a qualidade, fiabilidade, segurança, nome da marca e o seu conhecimento por parte do consumidor, bem como a percepção de melhorias por parte do cliente. (Carneiro, 1995)

Neste contexto, assume real importância a inovação de produto, bem como a de processo. No que concerne à produção, a indústria dos moldes terá de disciplinar-se, no sentido de reduzir o número de operações padrão referentes a cada componente, especificação do tempo máximo de produção para cada operação, desenvolvimento de programas fiáveis para as máquinas CNC, que aproveitem ao máximo as possibilidades dos equipamentos, sem esquecer a redução do tempo e de montagem das peças nas máquinas.

Com efeito, a operação de montagem é determinante para a produtividade das empresas de moldes, na medida em que é nesta fase que se revelam todas as falhas de qualidade dos diferentes componentes e peças.

Segundo o Sr. Joaquim Martins, Administrador da FAMOLDE, "os técnicos montadores de moldes devem ser treinados para recusar os componentes que não cumpram completamente as especificações. Estes técnicos não devem proceder a correcções nos componentes, já que a sua função é simplesmente montar o molde". Tem-se verificado que a perda de tempo e os atrasos frequentemente associados ao sector da montagem resultam quase sempre de problemas de geometria e de dimensão das peças a montar, sendo por isso desaconselhado proceder a ajustamentos na bancada.

De acordo com Porter (1985), "a estratégia tecnológica é o esforço tido pela empresa para desenvolver e utilizar uma dada tecnologia", implicando, pelo atrás aduzido, que as tecnologias a desenvolver serão especialmente aquelas que contribuam de forma eficaz para a estratégia a implementar pela empresa, sejam nas vertentes de liderança de custo, de diferenciação ou de concentração.

É premente a necessidade de gerir e coordenar o adequado desenvolvimento das várias tecnologias para assegurar a sua coerência em termos das vantagens concorrenciais que a empresa visa explorar. (Carneiro, 1995)

Para além da tecnologia e das inovações tecnológicas, há que incluir o factor humano e apreender como as qualificações dos recursos humanos contribuem para a produtividade.

2.9.2- Qualificação dos Recursos Humanos

A utilização de novas tecnologias exige, muitas vezes, um nível de capital humano bem qualificado. Segundo Conceição (2002)⁽⁹⁾, "o ritmo de crescimento da produtividade depende da quantidade e da qualidade da educação e de formação". Um exemplo importante resulta de um estudo elaborado pela OCDE -Organização de Cooperação e Desenvolvimento Económico-, onde se estima que se aumentar um ano à média de escolaridade de um país, tal facto poderá contribuir entre 4% a 7% para o aumento do produto interno por pessoa em idade activa. Uma das vias importantes através da qual o capital humano contribui para aumentos de produtividade está associada à complementariedade entre novos equipamentos e tecnologias, por um lado, e qualificações, conhecimento e competências, por outro.

Como diria Matos (2000), "Portugal tem um significativo atraso estrutural". Esta afirmação é perfeitamente entendível quando olhamos para as estatísticas. A título de exemplo, em 1999, os trabalhadores com idade compreendida entre 25 e 59 anos que possuíam instrução superior eram apenas de 10%, enquanto que a média da União Europeia era de 21%. O nível educacional de Portugal é baixo e é também insuficiente especialmente quando comparado com a Polónia e a República Checa, que apresentam níveis educacionais mais elevados, cerca de 20%, cujas empresas competem em vários sectores de actividade. Esta é uma ameaça real, especialmente no sector dos moldes.

É vital qualificar os recursos humanos, proporcionando-lhes conhecimento e formação adequada às necessidades dos empregadores. Manuel Ribeiro, sócio da INPOMOLDES, defende que nesta questão "é importante que os trabalhadores obtenham um desejável nível de qualificação, que vá de encontro aos objectivos da indústria de moldes e os formadores devem preferencialmente ser pessoas do próprio sector, conhecedores das necessidades do sector e da empresa".

Neste contexto, a verdade é que a formação profissional deve ser vista como trazendo benefícios a médio e longo prazo, independentemente dos custos imediatos.

Com o alargamento da União Europeia é reforçada a necessidade de promover a excelência de formação profissional no sentido de melhorar conhecimentos, actualizando os seus trabalhadores, com vista a alcançar níveis de competitividade e de produtividade, assento que deverá merecer especial atenção de algumas instituições, como a CEFAMOL que tem vindo a desenvolver uma série de acções que compreendem uma melhor actuação das pessoas nas empresas e do CENFIM, que tem contribuído para o leccionar de cursos

que variam desde o ensino administrativo para gestores, formação de chefes de departamentos e técnicos e aperfeiçoamento na utilização do sistema CAD/CAM e de programação e CENTIMFE, a quem caberá alargar a capacidade de absorção tecnológica no sentido da sua difusão adequada pelo meio empresarial.

A actualização, aprofundamento e aquisição de conhecimento são elementos centrais para estimular e desenvolver um clima favorável à inovação, sendo largamente reconhecido que a formação profissional é um dos meios que auxilia o gestor a planear e a adaptar a estratégia da empresa às mutações do processo evolutivo e a melhorar as suas condições de competitividade. (Carneiro, 1995)

Por outro lado, a presença notória neste sector de uma camada jovem é particularmente importante na medida em que traz "sangue novo" para a indústria, sendo fundamental aprofundar e fomentar a relação empresas-universidades/politécnicos, de forma a que o Know-how apreendido possa ser incorporado nos bens produzidos, de maneira a conduzir a estratégias empresariais, que permitam captar investimento e reforçar a nossa imagem internacional do país.

2.9.3- Imagem Internacional

Com o desvanecimento acelerado das fronteiras geográficas numa perspectiva negocial, a competitividade inerente à sobrevivência das empresas passa hoje pela necessária presença destas no mundo como um todo e não apenas a nível local, regional ou nacional. (Bobone, 2002)

A exposição das empresas a mercados internacionais determina tanto o nível como o ritmo de crescimento da produtividade. Quanto maior for a exposição internacional, mais elevada tende ser a produtividade, onde (Bernard & alt., 2000) "as empresas exportadoras apresentam níveis de produtividade superiores à média".

A imagem da indústria portuguesa dos moldes tem sido objecto de uma razoável política de marketing, suportada pelos acréscimos de competitividade das suas empresas, em que emerge, sem dúvida, o reforço das capacidades técnicas e tecnológicas. Além disso, com inovação, recursos humanos, qualidade e mobilização activa de infra-estruturas de apoio à indústria têm-se conseguido favorecer acréscimos da produtividade, embora se

denote, como vimos, uma fraca convergência face aos valores exibidos pelos novos principais parceiros.

Se é verdade que o sector possui uma elevada capacidade produtiva instalada, com especial relevo para os equipamentos que utilizam as novas tecnologias de informação, na introdução de sistemas CAD/CAM/CAE e máquinas ferramentas CNC -Comando Numérico Computadorizado-, tal não tem tido a expectável expressão em termos de produtividade.

Para preservar e reforçar a imagem internacional já conseguida, ter dimensão para poder explorar novos mercados, entrar em projectos mais abrangentes e de maior valor acrescentado, é indispensável que as empresas procurem encontrar e desenvolver formas de cooperação que lhes permitam utilizar os seus recursos de uma forma mais rendível.

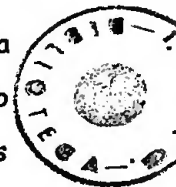
O sector tem participado em múltiplas feiras e missões empresariais, que têm permitido aumentar o grau de notoriedade da imagem portuguesa, reforçando, assim, a sua posição em mercados estratégicos, com particular incidência no aumento da quota de mercado. Por outro lado, a promoção de marketing concertada com o ICEP tem permitido uma constante revitalização da imagem a nível internacional, tentando melhorar a imagem de qualidade da oferta protagonizada pela indústria portuguesa dos moldes, afastando-a, tanto quanto possível da concorrência via preço, problema que se apresenta como uma preocupante constância.

Em suma, é fundamental que se crie um ambiente de trabalho propício à disseminação, aquisição de saberes e de competências para que através da formação contínua dos recursos se reforcem os diferentes desempenhos funcionais que dão corpo a cada actividade empresarial concreta.

2.9.4- Gestão e Organização das Empresas

A forma de gestão e de organização das empresas também determina a produtividade.

A confirmação empírica é um pouco difícil de ser esmiuçada, pois é particularmente difícil medir o tipo ou qualidade de gestão. Este assunto tem sido analisado basicamente duas formas.



A primeira recorre a informação sobre estabelecimentos diferentes de uma mesma empresa. Com a mesma gestão, espera-se encontrar níveis de produtividade muito semelhantes. Empresas bem geridas correspondem a altos níveis de produtividade em todas as unidades industriais. (Conceição, 2002)⁽⁹⁾

É a gestão da empresa que consegue impregnar a filosofia de "vestir a camisola" e transferir a autoridade adequada aos diferentes níveis operacionais.

A segunda forma de observação prende-se com o impacto que as fusões e aquisições provocam na produtividade das empresas. Uma fusão ou aquisição implica uma mudança de gestão, proporcionando um contexto ideal para investigar o impacte desta mudança na produtividade. (Conceição, 2002)⁽⁹⁾ A indústria dos moldes tem que inovar na sua forma de organização, através da aplicação de instrumentos disponibilizados pela gestão, que irão permitir melhorar a organização das empresas. De entre os vários métodos utilizados destacamos o Benchmarking, a Reengenharia de processos, o Total Quality Management, a Excelência e o Just in Time como técnicas mais presentes nos sector dos moldes.

A indústria deverá traçar metas e objectivos recorrendo ao benchmarking, sendo definido pelos seus impulsionadores como um processo contínuo e sistemático da comparação da produtividade de uma dada empresa com outra congénere que represente a excelência dentro do sector. (Karlov & Ostblon, 1996)

É do sucesso da condução deste processo que resultarão benefícios para a organização, especificamente em satisfazer as necessidades dos clientes, em estabelecer metas e objectivos mensuráveis, em medir a produtividade, a competitividade e garantir que se está a trabalhar com as melhores práticas do mercado. (Camp, 1993)

Sendo esta ferramenta de uso relativamente recente, merece o maior cuidado, visto o sector ser internacionalmente reconhecido e utilizar tecnologias avançadas. No estudo levado a cabo pelo CENTIMFE⁷, foram identificadas e quantificados um leque de indicadores, abrangendo as áreas de gestão, financeira, comercial, concepção de desenvolvimento e, ainda, um conjunto de indicadores referentes à área produtiva e modelo de negócios.

Por outro lado, poderá recorrer-se também à reengenharia de processos, já que esta "significa o abandono de processos enraizados e um olhar renovado sobre o trabalho necessário para criar os produtos ou serviços da empresa e oferecer valor ao consumidor".

⁷ Estudo baseado no PAIT - Projecto de Apoio à Inovação Tecnológica-Benchmarking, promovido pelo IAPMEI.

(Hammer & Champy, 1994) O sector dos moldes poderá beneficiar da aplicação da reengenharia dos seus processos visando a satisfação de seus clientes, de forma a atingir um ou mais objectivos competitivos.

Outra técnica que poderá ser utilizada poderá ser o TQM - Total Quality Management. Dever-se-á atingir a excelência nos processos de gestão envolvendo um espírito de melhoria contínua, liderança de custos, relacionamento privilegiado entre clientes e fornecedores, o envolvimento de todos os colaboradores nos processos e uma orientação para as necessidades de mercado. Isto permitirá fidelizar os clientes, algo que é cada vez mais difícil de ser conseguido.

Intimamente ligado com esta medida está a excelência que, segundo Peters e Waterman (1995), se consubstancia na preocupação em satisfazer as necessidades dos clientes.

O Just-in-Time é outra ferramenta de gestão que deverá ser executada de forma racionalizada e ter como objectivo eliminar o desperdício em todos os níveis. Na perspectiva de Hay, (1991) a implementação deste modelo terá benefícios concretos para as organizações, pois possibilita a simplificação dos processos, a redução dos custos e do lead-time (tempo decorrido entre o início e o fim do processo) e uma orientação para a qualidade total.

Apesar de alguns aspectos negativos que a aplicação das técnicas, modelos e ideias de gestão possa trazer, o mais importante será aplicá-los coerentemente na organizando e empreendendo medidas que permitam obter eficiência.

CAPÍTULO 3. - CARACTERIZAÇÃO DA POLÓNIA, DA HUNGRIA E DA REPÚBLICA CHECA

A próxima integração na União Europeia dos Países da Europa Central e Oriental, não só contribui para o desenvolvimento do próprio Leste Europeu, como se torna um desafio importante para todos, já que se exige, entre outros aspectos, a respectiva adaptação aos novos mercados.

Assim, achamos conveniente caracterizar três dos países candidatos que consideramos encontrarem-se em melhor posição para procederem à sua integração na União Europeia.

3.1.- O Alargamento da UE: Oportunidades e Ameaças para Portugal

A União Europeia tem contribuído para colocar fim aos conflitos do passado e reforçar a paz, a justiça e o bem-estar em todo o continente europeu. O processo de alargamento faz da Europa um lugar mais seguro para os seus cidadãos e contribui para a prevenção e controlo dos conflitos a nível mundial. (Comissão Europeia, 2001)^(h)

O alargamento trará vantagens não só para os actuais, mas também para os novos Estados-Membros, onde cada um contribuirá com a sua herança política, económica, cultural, histórica, geográfica, de forma a enriquecer a Europa no seu conjunto. (Pinto, 2000)⁽ⁱ⁾

A fim de intensificar os preparativos para o alargamento, os países candidatos têm sido associados a programas e actividades da União Europeia. Foram elaborados programas económicos de pré-adesão que têm em conta os requisitos inerentes à União Económica e Monetária. As condições de adesão, estabelecidas pelo Conselho Europeu de Copenhaga em 1993 e posteriormente precisadas pelos Conselhos Europeus que se seguiram, constituem os principais parâmetros de avaliação dos progressos realizados por cada candidato. O objectivo estratégico da União consiste em desenvolver uma economia sustentável, altamente competitiva e baseada no know-how. (Comissão Europeia, 2001)⁽ⁱ⁾

Os três países em causa evidenciam-se com características comuns, entre outras, uma forte motivação de independência, com marcos históricos em todos eles, nomeadamente a revolta húngara de 1956, a Primavera de Praga de 1968 e a revolta de Gdansk em 1980, que favoreceram a aceleração do processo de transformação desses

países a partir da desintegração radical do sistema comunista. Segundo Gonçalves & alt. (2000), no contexto do alargamento "Portugal é especialmente afectado por um conjunto de problemas de competitividade que conduzirão por certo a uma reacção estratégica, compaginada com a dimensão de desafios."

Como tal é imprescindível compreender quais são as principais ameaças para Portugal, em geral, e para o sector dos moldes, em particular, mas também as oportunidades que se abrirão para a economia portuguesa, fruto do alargamento dos mercados, mas também em termos de aproveitamento de parcerias ou mesmo de competências disponíveis, as quais poderão conduzir a operações de investimento externo, aliás já iniciados, embora com sinais de sucesso bastante ténues.

Para uma melhor percepção das realidades em estudo, fazemos uma aproximação que engloba, através de breves enquadramentos, aspectos demográficos, geográficos, sociais, histórico-políticos e económicos para os três candidatos enunciados.

3.2. - A POLÓNIA

3.2.1. - Breve enquadramento Demográfico, Geográfico e Social

A Polónia, que é de longe o maior dos países candidatos, integra-se na corrente do desenvolvimento cultural da Europa desde antes da Idade Média. Situada na Europa Central, às margens do mar Báltico, este país tem uma linha de costa de 528 Km, mantendo fronteiras terrestres com sete países, sendo a maior com a República Checa. Varsóvia é a sua capital, a língua oficial é o polaco e a sua moeda é o Zloty (PLN).⁸ Cracóvia, a terceira cidade do país, constitui, desde a Idade Média, o centro da vida cultural da Polónia. A Universidade de Cracóvia, fundada em 1364, é precedida apenas, na Europa Central, em termos de antiguidade, pela Universidade de Praga. (Comissão Europeia, 2001)⁽¹⁾

O país contém consideráveis recursos naturais incluindo o carvão, o cobre, o zinco, o ferro, o gesso, a lenhite e também reservas de petróleo e gás natural e de sal.

A Polónia foi berço de algumas das mais marcantes personalidades do velho continente, destacando-se o astrónomo Copérnico, que foi o primeiro a provar que a terra não ocupa o centro do universo; o compositor e pianista Fryderyk Chopin e a famosa

⁸ 1€ = 3,5902 PLN (31.03.02)

cientista Maria Curie-Sklodowska, a única personalidade que recebeu dois prémios Nobel, o da Física e o da Química. Actualmente, a sua figura de maior destaque é Karol Voytila, o papa João Paulo II.

No que diz respeito à demografia, o Estado polaco tem passado por diferentes etapas, registando constantes oscilações na sua população. O decréscimo verificado nos anos 90 deve-se essencialmente à emigração. Em termos de evolução demográfica, a Polónia é considerada como um país, onde a população está em desenvolvimento, onde o crescimento natural mais do que compensou o saldo migratório. (Ver - Quadros 1B e 2B/Anexo B)

Actualmente, a Polónia tem uma população de 38,7 milhões de habitantes distribuída por uma área de 312.685 Km², ocupando o 29º lugar no mundo (0,7% da população do globo terrestre) e o 8º lugar na Europa (5,3% da população do continente). Na sua capital, segundo dados de 1999, habitam 1, 7 milhões de pessoas, sendo as cidades importantes as de: Lodz (815 mil habitantes), Krakow (741 mil habitantes), Wroclaw (641 mil habitantes), Poznan (580 mil habitantes) e Gdansk (462 mil habitantes).

Cerca de 90% da população polaca professa a religião Católica Romana, constituindo os Ortodoxos a segunda orientação religiosa mais significativa.

3.2.2.- Breve enquadramento Histórico-Político

Formalmente, a história da Polónia, como estado unitário, começa no ano 966 da nossa era, quando Mieszko I, soberano da estirpe dos Piast, introduziu o cristianismo no país.

A situação estratégica no centro da Europa marcou a clara diferenciação da Polónia dos seus vizinhos de Leste.

No século XVI, sob a dinastia Jageliana, a Polónia foi um dos mais ricos e poderosos Estados do continente.

Até ao século XVII, o país experimentou alguma prosperidade, mas posteriormente entrou em declínio, tendo deixado de "existir" durante 123 anos, em virtude da repartição do seu território pela Rússia, a Áustria e a Prússia. Todavia, o país reconquistou a sua independência em 1918, ano que marcou o fim da I Guerra Mundial.

O período entre as duas guerras foi marcado por instabilidade política e crises económicas, que conduziram a um golpe de estado em 1926. Apesar de existir alguma

estabilidade, nem a democracia, nem o crescimento económico foram assegurados. A II Guerra Mundial devastou o território, tendo a Polónia ficado sob influência soviética a partir de 1945, com fronteiras redefinidas pela perda de quase metade da antiga área para a URSS -União das Repúblicas Socialistas Soviéticas-, compensada pelo ganho de regiões que integravam a Alemanha. (Ministry Poland Economy, 2001)

As décadas de 50 e 60 foram períodos de grande instabilidade política e social, em virtude da implementação das reformas comunistas ter encontrado bastante resistência na população, tendo toda a actividade económica sido nacionalizada.

O início da década de 70 ficou registado como um ano de importante quebra de produtividade. A crise foi especialmente incidente na agricultura e na indústria alimentar, o que associado à ineficácia da distribuição, conduziu a faltas sistemáticas de alimentos, que estiveram na origem das primeiras manifestações de descontentamento popular, iniciadas no estaleiro de Gdansk. Apesar de silenciados os protestos, estas manifestações permitiram o início da abertura económica e política no período de 1970 a 1975.

Ao nível político, a primeira constituição polaca foi ratificada em 3 de Maio de 1971. Em 1979, o desequilíbrio comercial acentuou-se, em virtude do aumento da dívida externa, num contexto do abrandamento da actividade económica mundial, derivado da crise petrolífera com implicações no ambiente cambial internacional.

A Polónia entra na década de 80 com uma inflação descontrolada, uma desaceleração do crescimento do PIB e uma dívida externa elevada mas, em 1989, as primeiras eleições parcialmente livres na história pós-guerra da Polónia concluíram a luta pela liberdade travada ao longo de 10 anos pelo movimento Solidariedade e marcaram a derrota do regime comunista. (Ministry Poland Economy, 2001)

Para combater determinadas situações, o Governo adoptou um conjunto de medidas que conduziram a um Programa de Estabilização muito austero. O impacto deste programa foi muito significativo, tendo a inflação descido de 70% em 1991, para 43% em 1992. Associado a este programa, o país mergulhou numa profunda recessão, agravada pelo desmantelamento da COMECON/CAEM -Conselho de Assistência Económica Mútua-, que penalizou as trocas comerciais com os, até então, seus parceiros tradicionais.

Actualmente, a Polónia é membro da OCDE -Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Económico- e da OMC -Organização Mundial de Comércio-. A nível financeiro, pertence ao BERD -Banco Europeu para a Reconstrução e Desenvolvimento-, ao

BIRD -Banco Internacional para a Reconstrução e Desenvolvimento- e ao FMI -Fundo Monetário Internacional-. (ICEP, 2001)^(k)

3.2.3.- Breve enquadramento Económico

A Polónia⁹ é um dos países da Europa Central e Oriental mais avançado no processo de transição de um sistema de planificação central para uma economia de mercado. Constituindo o país mais populoso no âmbito aos designados por PECO's, a Polónia apresenta uma das economias mais fortes da zona e tem registado progressos consideráveis no processo de transição.

Segundo a classificação do Banco Mundial, a Polónia é uma economia de rendimento médio-elevado, com PIB per capita de 4 027 dólares/1999, o terceiro mais alto dos PECO's, atrás da República Checa e Hungria. O seu PIB total expresso em dólares (154,4 mil milhões/1999) é o segundo mais significativo naquele contexto.

O percurso da economia polaca tem conhecido múltiplas dificuldades, já que a estrutura e o mecanismo de funcionamento da economia herdado do antigo regime, se caracterizavam pela dominação da propriedade estatal, pela predominância da indústria pesada e baixo nível de desenvolvimento da produção de bens de consumo e pela limitação do sector dos serviços. Existia uma economia de sistema de planificação central, (especialmente em termos dos investimentos) o que dificultava o desenvolvimento da competitividade, afastando qualquer intervenção de investidores estrangeiros. A economia polaca encontrava-se isolada do mundo, caracterizada por exportações insuficientes e carência quer de investimentos estrangeiros, quer de ligações produtivas com o mundo exterior. (Ministry Poland Economy, 2001)

Tudo isto levou ao aprofundamento da debilidade da economia, espelhada por um baixo nível de vida da sociedade e pela carência crónica de mercadorias no mercado.

No final de 1989, o novo governo e o parlamento aprovaram um pacote de leis e de programas de cariz económico, denominado "Plano Balcerowicz" - nome do então ministro das Finanças, que introduziu um conjunto de modificações tanto em termos do sistema económico, como em matéria de política económica.

⁹ A Polónia, a nível dos PCUE - Países Candidatos à União Europeia -, é o 3º país em área, o 2º país em população, o 2º em PIB e o 6º em PIB per capita. O PIB per capita da Polónia é cerca de 40% do de Portugal.

Inicialmente, os preços deixaram de ser regulados pelo Estado, passando a ser submetidos às regras de mercado, ao mesmo tempo que a política fiscal e orçamental visavam a redução sistemática do déficit do orçamento. Em termos de política monetária, foram incrementadas as taxas de juro nominal, reduzindo o crédito à economia.

A progressiva estabilização económica tornou possível o início de profundas mudanças, que vieram permitir a passagem de uma economia planificada para uma economia de mercado.

Neste domínio foi importante a abertura das actividades económicas para novos empresários nacionais e estrangeiros e a criação da possibilidade para a falência de empresas permanentemente deficitárias, através da elaboração de leis, tendo-se também iniciado um processo de privatização de empresas estatais. Limitou-se, assim, o papel do Estado na economia. Outro aspecto a reter prende-se com a reforma bancária, já iniciada nos anos oitenta, reforçando a independência do Banco Central, outorgando-lhe a exclusividade na formulação e implementação da Política Monetária, tendo-se transferido a nomeação do respectivo Governador para a esfera da Câmara Baixa do Parlamento que, conjuntamente com a Câmara Alta e o Presidente da República, são responsáveis pela composição do Órgão Colegial que formula a política monetária.

Até 1997, o grande objectivo da Política Monetária concentrava-se no aumento da moeda em circulação. Uma das primeiras medidas foi o abandono desta política devido ao facto da correlação entre o agregado monetário e a inflação se revelar progressivamente menos estável e previsível.

Em Setembro de 1998, o Conselho adoptou para a Política Monetária uma estratégia orientada para o controlo da inflação, através de um controlo rigoroso dos indicadores e da antecipação de resultados futuros.

As medidas entretanto tomadas deram origem a uma segunda fase de processo de liberalização económica, quer no que respeita ao mercado interno, quer ao exterior, nas áreas do comércio, investimento, prestação de serviços e circulação de capitais, mudanças que conduziram à descentralização e à desmonopolização da produção. As reformas introduzidas produziram mudanças, embora graduais, muito significativas na estrutura económica do país.

As reformas do sistema foram acompanhadas por mudanças na política macroeconómica que se expressam na redução da relação do orçamento face ao produto nacional bruto, bem como na redução da taxa de inflação.

No que diz respeito às taxas de juro, a política empreendida vai no sentido de influenciar as taxas de juro de curto prazo com recurso à criação de bilhetes monetários de fraca rendibilidade, mas assegurada. Desta forma, conseguiu-se controlar as taxas de juro do mercado monetário e as taxas das operações activas oferecidas pelos bancos comerciais, de forma a combater as pressões inflacionistas ou a reduzi-las, tal como se verificou entre Abril de 1998 e Janeiro de 1999. (Ministry Poland Economy, 2001)

A política de estabilização económica empreendida pelo governo conduziu a uma queda substancial da taxa de inflação. Em 1990, a taxa de inflação chegou perto dos 600%, mas em 1991 diminuiu para 70%. Nos anos seguintes, a taxa de inflação continuou a diminuir e, em 1998, atingia o valor de 11,8%, sendo a sua relação Dezembro - Dezembro de 8,6%. Em 1999, houve uma certa pressão inflacionária, originada pelo aumento dos preços dos bens alimentares, dos combustíveis líquidos importados e dos serviços de transporte bem como dos impostos indirectos, o que conduziu a que, no final de 1999, na relação Dezembro - Dezembro, a inflação aumentasse para 9,8%, tendo a média do referido ano sido de 7,3%. Em 2000, a taxa de inflação homóloga (Dezembro-Dezembro) foi de 8,5%, sendo a média de 10,1%. Para o ano de 2001 a taxa média de inflação caiu para 5,5%, o valor mais baixo dos últimos dez anos. Para o ano de 2002 e 2003, segundo as previsões do EIU -Economist Intelligence Unit-, a taxa média anual de inflação situar-se-á em 3,5% e 3,7%, respectivamente. (Ver Quadro 3B/Anexo B)

No que diz respeito ao crescimento do PIB -Produto Interno Bruto- fruto da mais profunda e severa recessão entre 1989 a 1991; caiu 17,7%, tendo a economia começado a recuperar desde 1992. Depois de se expandir 2,6% no ano de 1992, o crescimento prosseguiu a uma média anual de 5,4% em 1993 a 1995. Atingiu 7% em 1995, tendo permanecido estável em 1996 e 1997 para desacelerar em 1998 e 1999, devido ao efeito da crise do rublo, em 1998, com o PIB a crescer 4,1% em 1999. Para o ano de 2000, o crescimento real do PIB manteve-se nos 4,1%, enquanto que no ano de 2001 cresceu apenas 1,1%. Segundo as previsões da EIU, espera-se um crescimento de 1,3% e de 3,5% em 2002 e 2003, respectivamente. (Ver Quadro 3B/Anexo B)

As transformações operadas trouxeram, inevitavelmente, um grande aumento do desemprego provocado, sobretudo, por importantes mudanças estruturais. A taxa de desemprego atingiu, em 1993, o valor de 16,4%, sendo que o número de desempregados atingiu os 3 milhões. A partir de 1994, registou-se uma queda sistemática da taxa de desemprego cifrando-se, contudo, em 10,4% em 1998. A partir de 1999, a taxa de

desemprego voltou a crescer e, em Dezembro de 2000, alcançou os 15%, sendo que em Abril de 2001, atingiu os 15,8%, para um valor médio anual em torno de 16,6%. Contribui para esta situação não só a queda do ritmo do crescimento económico, mas também a reestruturação das empresas, incluindo a rápida reestruturação do sector de mineração do carvão, ocasionando dolorosos processos de despedimento colectivo. Para o ano de 2002 e 2003 prevê-se um aumento da taxa de desemprego, situando-se entre 19,2% e 20%, respectivamente, derivado da reestruturação da indústria e, em especial, da agricultura e do aumento da produtividade. (Ver Quadro 3B/Anexo B) (Ministry Poland Economy, 2001)

Em relação ao défice da Balança de Transacções Correntes (BTC), a situação poderá representar uma ameaça à estabilidade macroeconómica, sendo o valor em 1998 de -6,9 mil milhões de USD e ter registado um agravamento significativo, para -11,6 mil milhões de USD em 1999. Contudo, em virtude das melhorias efectuadas em 2000, observou-se uma diminuição para -9,9 mil milhões de USD e -7,1 mil milhões de USD em 2001. Segundo as previsões da EIU para o ano 2002 e 2003, o valor será de -6,2 mil milhões de USD e de -6,9 mil milhões de USD, respectivamente. O défice da BTC é financiado em parte pelos grandes fluxos de investimento directo estrangeiro que, todavia, se situam abaixo da média dos observados nos outros países candidatos em termos *per capita*. (Ver Quadro 3B/Anexo B)

Na política da taxa cambial, no início de 1999, como reflexo da política levada a cabo pelo Conselho Monetário e de algum desenvolvimento ao nível do mercado, o Zloty caiu de 3,48 para 3,97 Zloty por cada USD. Em termos reais, a taxa de câmbio estabilizou após um longo período depreciação, reflexo da depreciação nominal no início de 1999 e da desaceleração da inflação. Em 2000, o governo introduziu o câmbio flutuante (*floating exchange*), tendo o Zloty caído para 4,35 por cada USD. Contudo, espera-se que em 2002 e 2003 haja uma melhoria significativa da situação, prevendo-se uma relação em torno dos 3,97 Zloty por cada USD em 2003. (Ver Quadro 3B/Anexo B)

O crédito bancário expandiu-se de forma significativa às empresas e famílias, pela abertura de linhas de crédito para aquisição de habitação própria. Esta política deu origem a expansão monetária, tendo-se alargado em concomitância o nível de preocupação das autoridades face a um eventual descontrolo, fortemente dramatizado pelo aumento da celebração de empréstimos comerciais por Instituições Estatais, designadamente o Sector da Segurança Social.

À luz desta situação, a política fiscal tem-se assumido como um importante sustentáculo da política monetária. (Ministry Poland Economy, 2001)

A política do Estado registou um significativo crescimento em virtude do grau de abertura da economia polaca ao mundo, já que aumentou substancialmente o indicador de relação da exportação face ao PIB. O crescimento extraordinário do volume e o valor das transacções no comércio exterior, foi fruto da liberalização progressiva das trocas comerciais, com a redução das imposições aduaneiras e a eliminação das barreiras alfandegárias. Nos anos de 1990 até 2000, as exportações cresceram para duas vezes mais, (31,7 bilhões de USD) situando-se as importações, no fim do período, em 48,9 bilhões de USD. Para o ano de 2001, e de acordo com as previsões do EIU, espera-se que a exportação atinja 31,7 mil milhões de USD e a importação 42,9 mil milhões de USD. (Ver Quadro 4B/Anexo B)

Por seu turno, os fluxos de IDE -Investimento Directo Estrangeiro- dirigidos à Polónia, aumentaram significativamente. Segundo os dados divulgados pelas Nações Unidas no World Investment Report, enquanto no período de 1987 a 1992, entraram em média, apenas 183 milhões de dólares/ano, entre 1988 a 1993 o montante médio foi de 478 milhões de dólares. A partir de 1994 a 1999, a média foi de 4.801 milhões de dólares.

O aumento das aplicações estrangeiras foi uma constante, em virtude das privatizações, com maior expressão a partir de 1995. As estimativas de 1999 sugerem que esse ano terá sido igualmente favorável, com 7.500 milhões de dólares. (Ver Quadro 5B/Anexo B)

Com um mercado perto de 40 milhões de consumidores, este continua a ser considerado, de entre os em análise, como o país mais favorável para a recepção do investimento directo estrangeiro, especialmente da Alemanha, dos EUA, da França, da Holanda, da Itália, do Reino Unido, da Coreia do Sul e da Rússia. Em termos sectoriais, destaca-se a canalização do investimento externo para a indústria transformadora, com particular incidência para a produção de bens alimentares, bebidas e tabaco e de equipamentos de transporte. Outras actividades importantes são a intermediação financeira, o comércio, a construção, os transportes e as telecomunicações. (ICEP, 2001)^(k)

No que diz respeito ao relacionamento bilateral de Portugal com a Polónia e tendo como referência o ano 2000, a Polónia posicionou-se como 24º mercado cliente e fornecedor de Portugal, (4,2% das exportações portuguesas e 5% das importações).

No contexto do comércio externo polaco, Portugal foi o 23º cliente e 33º fornecedor. (Informar, 2002)

Nos últimos cinco anos, 1996 a 2000, as exportações portuguesas para a Polónia cresceram a uma média anual de aproximadamente de 44%. Em 2000, porém, a situação mostrou-se contrária, registando a balança comercial um saldo desfavorável a Portugal, que se traduziu num coeficiente de cobertura das importações inferior a 51%. Esta situação deveu-se ao elevado acréscimo das importações. (Ver Quadro 6B/Anexo B)

No que concerne ao Investimento Directo Português na Polónia, este tem assumido valores cada vez mais expressivos, tendo registado um aumento médio superior a 280% nos últimos anos, de 1996 a 2000. (Ver Quadro 7B/Anexo B) Segundo dados do Banco de Portugal, nos primeiros dez meses de 2001, o Investimento Directo Português na Polónia atingiu o valor de 215,5 milhões de euros, o que coloca a Polónia num dos principais destinos de investimento directo português. Em 2000, posicionou-se no 9º lugar. O investimento foi essencialmente canalizado para actividades de construção e obras públicas, banca, seguros, distribuição, calçado, têxtil e confecção, embalagem, metalomecânica e telecomunicações.

É de salientar que, com vista a criar um clima favorável à captação de investimento estrangeiro, foi instituído um regime legal que permite ao promotor externo aceder à maioria dos sectores de actividade. Refira-se, que em final de 1999, o grupo Jerónimo Martins era o 10º maior investidor individual na Polónia, sendo de realçar também a presença do grupo BCP e da empresa, de construção e obras públicas, Mota & Companhia.

Segundo o parecer emitido pelo Relatório da Comissão das Comunidades Europeia, a Polónia possui uma economia de mercado viável. Em termos macroeconómicos, a diminuição acentuada do crescimento reflecte, em grande parte, os problemas existentes entre a coordenação das políticas orçamental e monetária, com efeitos ao nível do desemprego que continuou a aumentar, tendo o défice orçamental sido objecto de agravamento, pelo que se torna indispensável proceder a ajustamentos orçamentais a fim de não colocar em causa a viabilidade a médio prazo das respectivas finanças públicas. (Comissão Europeia, 2001)

Apesar de persistirem algumas situações preocupantes, das quais destacamos o nível elevado da taxa de desemprego, as perspectivas de evolução da economia polaca para os próximos anos são globalmente favoráveis, caracterizando-se por uma recuperação do crescimento económico, aumento dos fluxos de investimento estrangeiro, diminuição da taxa de inflação e do défice da BTC. (Informar, 2002)

3.3.- A HUNGRIA

3.3.1.- Breve enquadramento Demográfico, Geográfico e Social

Com uma população aproximadamente de 10 milhões de habitantes¹⁰, uma superfície de 93 030 Km²⁽¹⁰⁾ e uma densidade populacional de 107,5 hab./Km²⁽¹⁰⁾, a Hungria situa-se na Europa Central, rodeada pelos Alpes, pelos Cárpatos e pelos Alpes Dináricos. A leste estende-se uma superfície plana e fértil, enquanto a parte oriental é dominada por colinas e pequenas montanhas. O rio Danúbio atravessa o país de norte a sul, constituindo uma importante via de comunicação entre a Europa Central e Oriental. A Hungria faz fronteira com sete países: Áustria, Eslovénia, Eslováquia, Croácia, Jugoslávia, Roménia e a Ucrânia. Budapeste é a sua capital, a língua, o húngaro e o florim húngaro - HUF- [*forint*]¹¹, a sua moeda.

Uma das principais atracções turísticas é o maior lago da Europa Central e Oriental, - 600 quilómetros quadrados, mas em média tem uma profundidade de apenas três metros - o Balaton, é especialmente procurado por ser um local óptimo para a prática de remo, prancha à vela e vela.

A capital, Budapeste, ergue-se sobre o Danúbio. O seu nome foi criado pela simples justaposição de duas cidades antigas. Buda, a cidade situada nas colinas sobranceiras à margem direita, rica em história e cultura, e Pest, a cidade mais moderna nas planícies da margem esquerda, com edifícios urbanos e uma intensa actividade. (Comissão Europeia, 2001)⁽¹⁾

No que concerne à demografia, o Hungria é um país com evoluções dispares. O decréscimo verificado nos anos 90 deveu-se essencialmente à emigração. Em termos de evolução demográfica, a Hungria é considerada como um país onde a população está em declínio. (Ver Quadro 1B e 2B/Anexo B)

Budapeste concentra um milhão, oitocentos e doze mil habitantes, segundo dados de 2000. Relativamente à distribuição da população entre zona urbana e zona rural em 1999, verifica-se que 60% da população vivia em zonas urbanas, destacando cidades como Debrecen (205 mil habitantes), Miskolc (174 mil habitantes), Szeged (159 mil habitantes), Pecs (159 mil habitantes), Győr (127 mil habitantes) e Szekesfehérvár (105 mil habitantes), como as cidades mais importantes. (Comissão Europeia, 2000)

¹⁰ Fonte: The Europa World Yearbook 2001; EIU - Country Report November 2001 e Banco de Portugal

¹¹ 1€ = 243,54 HUF (31/03/02)

Ao nível da língua, os húngaros constituem um povo insular, em virtude de não existir qualquer relação entre a língua húngara (magiar) e as línguas dos territórios vizinhos quer sejam germânicas, eslavas ou românicas. Emergem semelhanças com o finlandês, estónio e lapão. Para além do povo húngaro ou magiar, que representa 90% da população, existem minorias significativas de alemães, de croatas, de romenos e de eslovacos e de nacionais de etnia cigana.

Cerca de 65% da população húngara declara-se católica, 20% calvinistas e 5% Luteranos, sendo os ortodoxos húngaros cerca de 10%.

Em termos de personalidades húngaras de referência, destacam-se Franz Liszt, Béla Bartok e Zoltan Kodaly, como músicos; Ladislao José Bíró, inventor da esferográfica, János Bolyai, um matemático e filósofo do século XIX e Tivadar Puskás que, em 1879, instalou em Paris a primeira central telefónica europeia.

3.3.2.- Breve enquadramento Histórico-Político

Descendentes de Obi, os magiares instalaram-se na planície húngara no século IX, fundando um Estado de maioria cristã. A primeira dinastia foi extinta em 1301, tendo o nome do fundador, Arpad. A Hungria foi integrada na Áustria nos princípios do século XVI, como resposta à ameaça otomana tendo, após o seu desaparecimento, reivindicado de novo a independência através da revolta de 1848, para vir a obter de forma mitigada, apenas em 1867, através de uma larga autonomia administrativa sob o regime dualista. O sistema dualista, Áustria-Hungara, terminou em 1918, através do tratado de Trianon, tendo as fronteiras da Hungria ficado definidas. Após a experiência Comunista de Bela-Kun, de Março a Julho de 1919, este país tornou-se um reino sem rei, sob a regência de Horthy, em 1921. Tomou partido da Alemanha em 1941 e viu-se devastada em virtude da sua guerra contra os russos. Revoltou-se contra a Alemanha em 1944 tendo sofrido uma grave crise económica e financeira.

A Hungria é uma república desde 1946, tendo readquirido as suas fronteiras de 1938. Após 1947, o maior partido na Hungria era o Partido Comunista. Nacionalizada a economia e eliminados progressivamente os outros partidos políticos, foi introduzida uma Constituição de índole comunista tendo, a partir de 1949, sido objecto de um estilo de inspiração estalinista. Em 1955, em consequência duma grave crise económica, o regime

comunista foi muito discutido e no fim de 1956, devido a uma revolta popular, em Budapeste, o regime foi consideravelmente liberalizado. O primeiro-ministro Imre Nagy declarou a neutralidade da Hungria e anunciou a saída do pacto de Varsóvia. Janos Kadar, Secetário-Geral do Partido Socialista dos Trabalhadores Húngaro Reorganizado assumiu, então, o poder.

Seguindo o modelo, da União Soviética e dos seus países vizinhos, a Hungria adoptou, contudo, um modelo de economia planificada de tipo colectivista.

Nos anos 60 e 70 a Hungria registou períodos de grande prosperidade, que lhe granjearam o estatuto de país com o mais alto padrão de vida alcançado por países da Europa Central e Oriental. Seguiram-se importantes reformas económicas tendo, em 1982, sido legalizadas as empresas cooperativas de pequena dimensão. Em 1989, o Partido Socialista dos Trabalhadores Húngaro passou a designar-se por Partido Socialista Húngaro.

Em 1990, a Hungria assistiu à queda do comunismo, libertando-se de uma economia planificada, centralizada, enveredando por uma economia de mercado.

Em 1996, a Hungria tornou-se membro da OCDE e, em Março de 1999, da ONU -Organização das Nações Unidas-, esperando uma adesão à União Europeia. É ainda membro da OMC, do BERD e da OSCE.

3.3.3.- Breve enquadramento Económico

A Hungria é um dos países candidatos à adesão, cujas negociações com a União Europeia se encontram mais avançadas graças, em parte, às reformas económicas empreendidas no final da década de 60. As décadas de 60 e 70 foram períodos de grande prosperidade.

O ano de 1968 ficou marcado pela introdução do "Novo Mecanismo Económico", um pacote de reformas destinado a aumentar a autonomia das empresas e a reforçar o papel dos mercados no processo de decisão económica, o que permitiu um aumento significativo da produção agrícola e de bens de consumo. (ICEP, 2001)^(m)

No entanto, pelo facto desta expansão ter sido em grande parte financiada pelo crédito externo e suportada na importação de tecnologias e bens de equipamento, veio a criar alguns problemas, com o desequilíbrio das contas externas e, por conseguinte, o crescimento económico a desacelerar significativamente, como resultado dos esforços de

estabilização impostos pelo FMI. Na sequência desta crise a maioria dos esforços empreendidos orientaram-se para a produção privada em pequena escala e para os serviços.

Contudo, no final dos anos 80, a economia húngara encontrava-se centralizada pelo governo, bem como todo o processo de decisão económica - preços, restrições à importação, concessão de subsídios - encontrava-se fortemente dominado pelo Estado e pelo sector cooperativo.

Com o início do desmoronamento do sistema comunista em 1989, a Hungria declarou abandonar a economia centralizada, tendo enveredado por uma economia de mercado, criando abertura para a liberalização tanto do comércio externo e dos preços, como para as privatizações e para o investimento estrangeiro.

Ao nível da estrutura produtiva, a transição económica, iniciada no princípio da década de 90, acelerou o declínio da agricultura, com efeitos visíveis tanto na sua contribuição para o PIB, bem como no aumento da taxa de desemprego. A queda na produção sector foi de 15%, em 1989, mantendo-se a tendência que fixou o indicador em 5,4% em 1999. No que diz respeito ao emprego, a agricultura e a silvicultura apresentavam uma expressão de 20% do total em 1985, enquanto em 1999 pouco ultrapassavam os 7%. No que concerne ao sector secundário, a indústria registou um declínio na contribuição para o PIB, de 41% em 1988 para 34% em 1998. No emprego total a parcela do emprego da indústria, excluindo a construção, evidenciou uma evolução desde os 31% em 1985 até aos 27% em 1999. Por último, o sector dos serviços registou um acréscimo situando em 40% em 1999, peso da sua contribuição do PIB, contra os 20% registados em 1989, com naturais efeitos ao nível do emprego.

A partir de 1994, o crescimento impulsionado pelas exportações, permitiu o lançamento de diferentes reformas onde sobressaem as relativas quer à dinamização do sector financeiro, quer às privatizações. Todavia, a situação mostrava-se preocupante, com o PIB a crescer 2,9%, mas à custa de um agravamento dos desequilíbrios das contas tanto públicas como externas. Com efeito, o défice público atingiu, naquele ano, 3,4 mil milhões de dólares (8,2% do PIB), tendo o défice da BTC superado os 4 mil milhões de dólares (9,8% do PIB).

Este cenário obrigou a que, em Março de 1995, o governo introduzisse um novo conjunto de medidas integradas num denominado "Plano de Estabilização da Economia", com especial incidência nas políticas monetária e orçamental. Em termos da política monetária foi introduzido um sistema de paridade com margens de flutuações estreitas, que permitiu

ao "forint" manter-se próximo do limite inferior da margem, enquanto ao nível da política orçamental se operaram em reduções drásticas das despesas, essencialmente ao nível da massa salarial do sector público e através de cortes severos nas transferências orçamentais para as caixas de segurança social.

O programa denominado "Programa Bokros", permitiu a obtenção da redução destes défices e os resultados foram notáveis, já que o défice público diminuiu para 1,4 mil milhões de dólares (3,2% do PIB) e a Balança de Transacções Correntes para 1,7 mil milhões de dólares (3,8% do PIB) em 1996. A moderação nos salários e a queda do consumo público produziram uma diminuição da procura interna em 1995 e 1996, situação que teve como consequência uma desaceleração do crescimento económico, que recuperaria em 1997 (4,6%).

Para além da aplicação desta política macroeconómica, no período de 1995 a 1997, foram iniciadas reformas estruturais específicas para o sector financeiro onde se destacam os programas de privatização, especialmente agressivos, nos sectores das telecomunicações, do gás, da banca e das actividades de comunicações, especialmente a da televisão.

Entre 1995 e 1997, a dívida externa reduziu-se de 72% para 52% do PIB e a inflação recuou de 28,2% para 18,3%.

No período de 1997 a 1999, a economia recuperou, com o crescimento a atingir 4,7% ao ano e o PIB per capita da Hungria situando-se acima dos 50% da média europeia. O consumo privado registou também um crescimento de mais de 3,8%, devido à melhoria do rendimento disponível das famílias, ao decréscimo da inflação e à redução do desemprego.

No ano de 2000, a economia registou um crescimento de 5,2%. Para o ano de 2001, as estimativas da EIU apontam para um crescimento de 3,9%. O ligeiro abrandamento do crescimento do PIB em 2001 reflecte o lado da oferta à desaceleração da produção industrial e do lado da procura o menor dinamismo da formação bruta de capital fixo. Segundo as previsões da EIU para 2002 e 2003, o crescimento real do PIB deverá atingir 3,6% e 4,2%, respectivamente. (Ver Quadro 8B/Anexo B)

Em relação à inflação, esta foi relativamente elevada (10%) no ano 2000, prevendo-se para 2002 e 2003, valores de 5,8% e 4,7%, respectivamente. (Ver Quadro 8B/Anexo B)

O desemprego diminuiu para 6,4% em 2000, devido à existência de mercados de trabalho flexíveis, embora se possa registar um ligeiro aumento para 8,1% em 2002. (Ver Quadro 8B/Anexo B)

Quanto ao défice da BTC -Balança de Transacções Correntes-, o ano de 2000 trouxe um ligeiro abrandamento face ao ano anterior, decréscimo de 0,2%, quer em valor absoluto, quer em percentagem do PIB. Segundo as estimativas da EIU, a BTC registará um saldo devedor de 0,5 mil milhões de USD em 2001. Segundo as previsões do EIU, para o ano de 2002 e 2003, o saldo da BTC será de -1,1 mil milhões de USD e -1,7 mil milhões de USD. (Ver Quadro 8B/Anexo B) (ICEP, 2001)^(m)

As medidas empreendidas em matéria de comércio externo, adoptadas desde o início do período de transição à União Europeia, levaram a uma transformação radical dos procedimentos inerentes às tocas comerciais, eliminando os monopólios atribuídos a um número restrito de empresas estatais.

No que concerne ao investimento, constata-se que cresceu fortemente durante a década de 90. No período de 1988 a 1993 entraram em média por ano 1.033 milhões de dólares e entre 1994 a 1999, essa média elevou-se a 2.338 milhões de dólares, em virtude da Hungria ter instituído medidas de incentivos fiscais e financeiros à disposição do investidor estrangeiro, com o objectivo de desenvolver e modernizar a economia, captar tecnologias e técnicas de produção avançadas e a criação de emprego. Contudo, em 2000, o IDE à Hungria atingiu o valor de 1.957 milhões de dólares. (Ver Quadro 10B/Anexo B)

No que diz respeito ao relacionamento de Portugal com a Hungria, nos últimos anos, de 1996 a 2000, as exportações portuguesas para a Hungria aumentaram de 44.224 milhares de euros para 117.928 milhares de euros, sendo a média aritmética do seu crescimento (1997 a 2000) de 15,79%. (Ver Quadro 11B/Anexo B) (ICEP, 2001)^(m)

Cerca de 70% de fluxos de IDE -Investimento Directo Estrangeiro- para a Hungria estiveram associados a privatizações e perto de 25% destinaram-se ao sector das telecomunicações. Outros sectores importantes são a electricidade, gás, água, a indústria transformadora (construção de máquinas e agro-alimentar) e o sector bancário e financeiro. Os principais investidores estrangeiros têm sido a Alemanha, os EUA, a França, a Áustria, a Itália e a Holanda.

Segundo o Banco de Portugal, o IDP -Investimento Directo Português- na Hungria tem atingido, em termos brutos, valores significativos, embora em termos líquidos os valores sejam pouco expressivos, dado que se têm verificado desinvestimentos nos últimos anos. A Hungria representa ainda uma percentagem muito reduzida no total do IDP no estrangeiro. (Ver Quadro 12B/Anexo B)

Segundo o Relatório da Comissão das Comunidades Europeia, a Hungria em termos macroeconómicos continua a usufruir duma situação bastante sólida, com uma elevada taxa de crescimento do PIB, para a qual contribuiu um aumento dos investimentos, assistindo-se a uma diminuição do desemprego e uma evolução favorável da BTC. (Comissão Europeia, 2001)⁽¹⁾

3.4.- A REPÚBLICA CHECA

3.4.1.- Breve enquadramento Demográfico, Geográfico e Social

Sem saída para o mar e situada no coração da Europa, a República Checa tem 10,3 milhões de habitantes e abrange 78 866 Km² de superfície¹² que corresponde uma densidade populacional de 130,6 hab./Km². Inclui três regiões históricas, a saber, a Boémia, a Morávia e a parte checa da Silésia. É vulgarmente designada "tecto da Europa", em virtude de todos os rios que nascem na região correrem em direcção aos países vizinhos. As colinas e as montanhas cobrem mais de 95% do território, fazendo da República Checa o local ideal para esquiar, praticar ciclismo de montanha e fazer grandes caminhadas. (Comissão Europeia, 2001)⁽¹⁾

A sua capital, Praga, é conhecida pelo seu prestigioso património histórico e arquitectónico, que cobre um período de mais de um milénio e atrai anualmente cerca de 100 milhões de turistas, em virtude, basicamente, da incomparável riqueza em monumentos históricos de diferentes estilos, românico, gótico, renascentista, barroco, arte nova e cubista.

A língua é o checo e a moeda, a coroa checa - CZK - [*ceská koruna*]¹³.

Vaclav Havel¹⁴, dramaturgo, Jan Hus, reformador religioso do século XV, Comenius, erudito renascentista, Alfons Mucha, pintor "arte nova" do século XIX, Dvorak e Smetana, compositores, Emil Zatopek e Martina Navratilova, atletas e Milos Forman, realizador de cinema, são alguns exemplos de personalidades que deram a conhecer a República Checa ao mundo.

¹² Fonte: The Europe World Yearbook 2001; EIU - Country Report July 2001 e Banco de Portugal

¹³ 1 € = 30,635 CZK (27/05/02)

¹⁴ Actualmente presidente da República Checa

Demograficamente, a população checa caracteriza-se por um crescimento muito lento, que corresponde a uma taxa muito baixa de natalidade e uma taxa de mortalidade crescente, num quadro progressivo de envelhecimento da população. (Gonçalves & alt, 2000) Como tal, é um país de população estável, agrupando-se aqueles que apresentam alterações irrelevantes quer em relação ao crescimento natural quer em relação à emigração líquida. A República Checa é um exemplo onde o crescimento natural compensou a emigração líquida. (Ver Quadro 1B e 2B/Anexo B)

Praga concentra, segundo dados de 2000 fornecidos pelo EIU, 1,2 milhões de habitantes. Cidades como Brno (384 mil habitantes), Ostrava (321 mil habitantes), Pilsen (168 mil habitantes) e Olomouc (103 mil habitantes) são consideradas como importantes. Cerca de 40% da população pertence à Igreja Católica Romana. O grau de literacia é bastante elevado, verificando-se que 99% dos habitantes sabem ler e escrever. Em 1999, 90% dos trabalhadores tinham habilitações equivalentes, pelo menos, ao ensino secundário e 11% ao ensino superior.

3.4.2.- Breve enquadramento Histórico-Político

Desde o século IV AC, o território da actual República Checa foi povoado por celtas. Trata-se da primeira população existente no território. O ramo Boii dos celtas deu origem ao nome latino do país - Boémia, tendo sido afastados do território por tribos germânicas, antes do início da nossa era.

Nos finais do século V e início do século VI, os povos eslavos povoam o território das actuais Morávia e Eslováquia. A cultura do Grande Império da Morávia influenciou consideravelmente o desenvolvimento da cultura e da religião entre eslavos.

Na segunda metade do século IX chegaram os primeiros missionários cristãos que, com a sua evangelização, permitiram que a Igreja Católica Romana assumisse um papel preponderante na história da Boémia e da Morávia.

No século XIV durante a dinastia de Premyslid registou-se um crescimento e desenvolvimento gradual do Estado Checo, sendo o reinado de Carlos IV, entre 1346 a 1378, o período culminante em termos de prestígio e de poder, do reino da Boémia.

No século XV, assiste-se a uma crise ao nível do Estado, que originou uma revolução, conhecida pelo "Movimento Reformador Hussita", que alterou consideravelmente as

estruturas da sociedade, introduzindo pela primeira vez o dualismo religioso na Europa Cristã, ao nível de uma nação.

Mais marcante na história deste país foi a dinastia de Habsburgo, de 1526 a 1918, que governou o país durante 300 anos. Esta monarquia trouxe desordens políticas e devastação económica da Boémia, com graves consequências a longo prazo para o futuro do desenvolvimento do país.

Depois de ter desempenhado um papel de relevo na história da Europa, quando constituído o reino da Boémia, e de ter estado integrado durante 300 anos na monarquia Habsburgo, a Checoslováquia moderna era, antes da segunda guerra mundial, um dos 10 Estados mais industrializados do mundo. Todavia, este período de vinte anos de democracia e prosperidade foi terminado com a II Guerra Mundial. A Conferência de Munique e a subsequente ocupação alemã em Março de 1939 puseram termo à existência do Estado Checo independente.

Após a II Guerra Mundial, a república esteve na órbita soviética.

No entanto, em 1968, divisões no seio do partido governante vieram a lume, naquilo que ficou conhecido como a "Primavera de Praga". As exigências da reforma económica foram atendidas por um novo partido, liderado por Alexander Dubcek, que permitiu o desaparecimento da censura, mas se opôs aos apelos de pluralismo partidário.

A decadência gradual do regime comunista e do império soviético, aliado a protestos e manifestações de massa do povo checoslovaco, culminaram com o derrubar do regime comunista em Novembro de 1989, momento esse em que a Checoslováquia é proclamada como um Estado democrático.

Os checos sempre partilharam os valores comuns da civilização e dos valores culturais europeus. Por isso, não é de admirar que, desde 1989, o pedido de adesão à CE - Comunidade Europeia - tenha sido entendido pela população checa como uma necessidade histórica, e que a integração na UE seja apoiada por todos os partidos parlamentares na República Checa.

Em 1 de Janeiro de 1993, o Estado Checoslovaco foi dividido pacificamente e foram fundadas a República Checa e a República Eslovaca.

Em 1994, a República Checa tornou-se membro da OCDE e, em 1999, aderiu à NATO, sendo também membro do BERD e da OMC.

A República Checa apresentou a sua candidatura à adesão, em 23 de Janeiro de 1996. Contudo, em 1995, já tinha entrado em vigor o Acordo Europeu, que instituiu uma

associação entre a República Checa e a Comunidade Europeia e os seus Estados membros. O acordo prevê a criação de uma zona de comércio livre para produtos industriais da República Checa na UE, com efeitos a partir de 1 de Janeiro de 2002. Além disso, o Acordo consagra a cooperação entre ambas as partes em domínios como a cultura, educação, energia, telecomunicações, concorrência de entre outros aspectos, sendo auxiliado por vários programas que visam o desenvolvimento e progresso do país. (Comissão Europeia, 1997)

3.4.3.- Breve enquadramento Económico

A República Checa é, hoje, uma economia de mercado.

O PIB per capita checo é cerca de 60% da média europeia, sendo o segundo mais alto dos países candidatos da Europa Central e Oriental. Em termos de crescimento do PIB, verifica-se, que desde 1998 até 2001, a economia tem demonstrado sinais de franca recuperação, com um crescimento sustentado do PIB, evoluindo de -1,2% para 3,6%, nos anos em referência. Segundo as previsões do EIU, equaciona-se um aumento, situando-se os valores entre 3,6% e 4,2% para 2002 e 2003, respectivamente. (Ver Quadro 13B/Anexo B)

Relativamente à taxa de inflação depois de uma queda acentuada de 10,7% em 1998, para 2,1% em 1999, verificou-se, em 2001, um crescimento para 4,7%. Para o ano de 2002 e 2003, segundo as previsões da EIU, vai haver uma diminuição para 3,6%. (Ver Quadro 13B/Anexo B)

A taxa do desemprego tem registado um aumento gradual de 7,4% para 9,3% de 1998 para 1999, prevendo o EIU a manutenção da tendência expressa em taxas de 9,0% para os anos de 2002 e 2003, sobretudo motivados pela continuação da reestruturação das empresas industriais tradicionais checas, especialmente nos sectores químico e metalúrgico. (Ver Quadro 13B/Anexo B)

Neste contexto, o défice da BTC aumentou, registando-se também um forte aumento do défice orçamental, devido a custos extraordinários relacionados com a reestruturação da actividade económica a que se associa uma orientação pró-cíclica da política orçamental. (Ver Quadro 13B/Anexo B)

Após 1989, a UE passou a ser o maior parceiro comercial da República Checa, destacando-se a Alemanha, responsável por uma fatia de 65% do comércio externo checo.

No que diz respeito ao comércio externo da República Checa, as exportações entre 1997 a 2001 registaram um cenário de real optimismo, evoluindo positivamente de 22,7mil milhões de USD para 33,3 mil milhões de USD, sendo a previsão para 2002 da ordem dos 37,4 mil milhões de USD. Destas exportações sobressaíram os automóveis (Skoda), ferro fundido, ferro e aço, reactores nucleares, caldeiras, máquinas e aparelhos mecânicos e suas partes componentes. O regime geral de importação, iniciado em 1980 tem permitido uma progressiva liberalização das trocas comerciais, designadamente a redução das imposições aduaneiras, eliminação das barreiras alfandegárias e simplificação dos procedimentos inerentes às operações de importação. Constata-se ter havido aumentos significativos entre 1997 a 2001, quer na exportação e importação. (Ver Quadro 14B/Anexo B) (ICEP, 2001)⁽ⁿ⁾

O investimento externo produziu um forte impacto na reestruturação da economia com efeitos visíveis em termos da produtividade do sector empresarial, apesar da ligeira descida entre 1996 e 1997, de 1.428 mil/USD para 1.300 mil/USD, respectivamente. Este investimento atingiu o seu valor mais alto em 1999 com 6.324 mil/USD, voltando a registar-se uma quebra no valor de 4.595 mil/USD no ano 2000, verificando-se a adopção gradual de medidas de acolhimento favorável, nomeadamente ao nível de incentivos. (Ver Quadro 15B/Anexo B)

Graças ao investimento interno e externo, puderam ser efectuadas privatizações e reestruturações, especialmente na rede de caminho de ferro e no sector bancário.

Em relação à Balança Comercial entre Portugal e a República Checa constatamos que é desfavorável ao nosso país, tendo o défice oscilado no princípio da segunda metade dos anos 90, para começar a crescer a partir de 1997-98. A taxa de cobertura deteriorou-se rapidamente, com o seu valor a descer até 25,8% em 1999, mas recuperando para 31% e 40% em 2000-2001. (Ver Quadro 16B/Anexo B)

No que concerne ao IDP, os fluxos de investimento são reduzidos, ao que acresce terem-se verificado desinvestimentos nos últimos anos, com efeitos ao nível do investimento esperado. O ano mais marcante foi 1998, com o investimento líquido de 618 milhares de Euros. É de notar, contudo, que para lá da excelência da localização geográfica, estamos na presença de uma economia estável e controlada, com custos de mão de obra competitivos e altamente qualificados, a par de incentivos competitivos e de uma acentuada melhoria ao nível das infra-estruturas. A presença de empresas portuguesas tem-se revelado pouco significativa, embora se note uma crescente apetência pela exploração do

mercado checo. Os investimentos de origem portuguesa atingiram, em 2000, somente meio milhão de contos, protagonizado quase exclusivamente pelo consórcio Mota & Engil. (Ver Quadro 17B/Anexo B)

A existência de uma economia de mercado viável implica a liberalização dos preços e das relações comerciais, bem como a existência de um sistema jurídico e judicial que seja efectivamente respeitado. A estabilidade macroeconómica e o consenso em matéria de política económica contribuem para melhorar o desempenho de uma economia de mercado. A eficiência da economia é reforçada pela existência de um sector financeiro bem desenvolvido e pela inexistência de entreves significativos à saída e entrada do mercado. Por outro lado, é essencial a capacidade para actuar em regime de concorrência, o que exige solidez de capital humano e físico disponível, bem como de ambiente institucional e infraestrutural.

Segundo Grupo de Trabalho do Secretário Geral (1999⁽⁶⁾, 2000) "a República Checa, a Hungria e a Polónia constituem economias de mercado viáveis. Não obstante as diferenças económicas entre estes países, todos deverão ser capazes de fazer face à pressão da concorrência e das forças de mercado no interior da União, desde que prossigam com reformas e intensifiquem os esforços com vista a eliminar as dificuldades que subsistem".

3.5.- Instrumentos Financeiros de auxílio aos Países da Europa Central e Oriental: o PHARE, o SAPARD e o ISPA

A União Europeia concebeu instrumentos de auxílio aos países da Europa Central e Oriental, com o objectivo de prestar assistência e apoiar o investimento nos países candidatos. Desta forma, pretende-se promover a evolução necessária para que se possam adaptar mais rapidamente às condições de adesão, aderindo à União sem grandes demoras nem longos períodos de transição, destacando-se para o efeito os seguintes programas: PHARE, SAPARD e ISPA.

No que diz respeito, ao Programa PHARE¹⁵ - Polónia-Hungria: Assistência à Reconstrução das Economias, constituiu uma das primeiras modalidades de auxílio concedidas aos países da Europa Central e Oriental, criado em Dezembro de 1989, aquando da Cimeira do Arco, em Paris.

¹⁵ Acrónimo de "Polónia/Hungria: Assistência à Reestruturação das Economias"

Na referida Cimeira, foi atribuído à Comissão das Comunidades Europeias o papel de coordenação da assistência económica, postulando-se a necessidade de proporcionar um acesso mais facilitado ao mercado comunitário para os produtos provenientes daqueles países através, nomeadamente, da diminuição das restrições quantitativas específicas e do alargamento a esses países dos benefícios proporcionados pelo Sistema Generalizado de Preferências. (Pinto, 2000)⁽ⁱ⁾

Actualmente, o Programa PHARE apresenta como objectivo central a promoção do desenvolvimento económico, da reestruturação e das mudanças sociais nos Países da Europa Central e Oriental que solicitaram a adesão à União Europeia (Bulgária, República Checa, Estónia, Hungria, Letónia, Lituânia, Polónia, Roménia, Eslováquia e Eslovénia). Tem como objectivo primordial a preparação desses Estados para a integração na UE. Além disso, o Programa PHARE ajuda os países não associados da região, como é o caso da Albânia, da antiga República Jugoslava da Macedónia e da Bósnia-Herzegovina, no seu processo de transição para a democracia e a economia de mercado.

Com os países candidatos à integração na UE foram estabelecidos Protocolos de Adesão plurianuais que se manterão até à respectiva efectivação, embora estejam sujeitos a alterações sempre que se justifique, fornecendo a base para a elaboração dos programas nacionais PHARE, dos "programas de cooperação transfronteiriça" e de outros apoios adicionais de pré-adesão.

Em cada ano, a Comissão Europeia assinará um Memorandum Financeiro com cada país candidato à adesão onde serão identificados os projectos a colocar em prática, no contexto das prioridades definidas pelos Protocolos de Adesão e pelos programas nacionais para a adopção do chamado "*acquis communautaire*" (acervo comunitário). Os apoios no âmbito do PHARE são concedidos tendo em conta a avaliação país a país, o que significa que os programas multi-beneficiários irão tendencialmente diminuir. Contudo, irão manter-se importantes programas de investimento multi-beneficiários, nomeadamente no que diz respeito a pequenas e médias empresas e em relação à criação de infra-estruturas.

A declaração conjunta de 25 de Junho de 1988 permitiu a conclusão de diversos acordos de comércio e cooperação com outros países da Europa Central e Oriental, facilitando-lhes o acesso ao mercado comunitário. Estes acordos estabeleciam o cumprimento de diversos objectivos, nomeadamente a regulamentação das trocas comerciais aplicáveis a produtos originários da Comunidade Económica Europeia e dos países signatários, com excepção feita para o carvão e aço. Estes acordos permitiram um

aprofundamento gradual e progressivo das relações da Comunidade Económica Europeia com estes países, que mais tarde viria a consubstanciar-se com a assinatura de diversos acordos europeus de associação.

Diferentes acordos foram assinados, tendo especial atenção a situação económica e política de cada país.

Os Acordos Europeus de Associação abriam uma nova realidade. Subscreveram esses acordos a Polónia, a Hungria e a República Checa, em Dezembro de 1991. No âmbito das reformas estruturais a realizar, os países em causa comprometeram-se, com a assinatura destes acordos, a adoptar uma política de estabilização financeira e a promoverem, de forma gradual e progressiva, a transição de seus sistemas económicos para uma economia de mercado.

Na sequência da publicação da Agenda 2000 e da intensificação do processo de alargamento que se lhe seguiu, o programa PHARE foi reorientado para a preparação dos países candidatos à adesão. As actividades do programa em apreço concentram-se em duas prioridades: ajudar as administrações dos países candidatos a adquirir as capacidades necessárias para aplicar o acervo comunitário e apoiar as administrações nacionais e regionais e os órgãos de regulamentação e de controlo dos países candidatos a familiarizarem-se com os objectivos e procedimentos comunitários. Por outro lado, prevê-se também a implementação de ajustamentos na indústria e nas suas infra-estruturas básicas à luz das normas comunitárias, mobilizando os investimentos necessários para o efeito. (Comissão Europeia, 2001)^(p)

Este esforço será principalmente consagrado aos domínios do ambiente, transportes, indústria, qualidade de produtos, condições de trabalho, etc., em que as normas comunitárias formam um estatuto universal no seio da União.

A fim de responder às necessidades de pré-adesão, o Conselho Europeu de Berlim decidiu criar, em 1999, dois instrumentos específicos: instrumento agrícola de pré-adesão - SAPARD com um orçamento de 520 milhões de euros por ano e o instrumento estrutural de pré-adesão - ISPA, dotado de um orçamento anual de 1 040 milhões de euros.

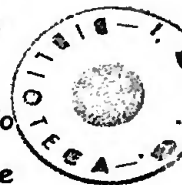
Quanto ao SAPARD -*Special Accession Programme for Agricultural and Rural Development*- trata-se de uma ajuda comunitária para modernizar a agricultura e para o desenvolvimento rural dos países candidatos da Europa Central e Oriental, visando contribuir, por um lado, para a aplicação do acervo comunitário relativo à Política Agrícola

Comum e às políticas conexas e, por outro, resolver problemas específicos e prioritários de adaptação a longo prazo da agricultura e zonas rurais desses países. Ao abrigo deste instrumento, são reservados 529 milhões de Euros por ano para programas de desenvolvimento estrutural e rural. O apoio à agricultura e ao desenvolvimento rural é estruturado em torno de áreas prioritárias, incidindo particularmente nas seguintes acções: investimentos nas explorações agrícolas; melhoramento da transformação e da comercialização dos produtos agrícolas e dos produtos da pesca; melhoramento das estruturas de controlo da qualidade e da fiscalização veterinária e fitossanitária (com vista a garantir a qualidade dos géneros alimentícios e a protecção dos consumidores), métodos de produção agrícola concebidos para a protecção do ambiente e preservação do espaço natural; desenvolvimento e diversificação das actividades económicas; criação de serviços de substituição e de gestão nas explorações agrícolas; criação de associações de produtores; renovação e desenvolvimento das aldeias e protecção e conservação do património rural; melhoramento fundiário e emparcelamento; estabelecimento e actualização dos cadastros fundiários; melhoramento da formação profissional; desenvolvimento e melhoramento das infra-estruturas rurais; gestão de recursos hídricos agrícolas; silvicultura (incluindo a arborização), investimentos em explorações silvícolas de propriedade privada e transformação e comercialização de produtos silvícolas e de assistência técnica (incluindo estudos para apoiar a preparação e o acompanhamento do programa e campanhas de informação e promoção). (Comissão Europeia, 2001)^(p)

O ISPA -*Instrument for Structural Policies for Pre-Accession*- é basicamente uma contribuição destinada ao desenvolvimento de infra-estruturas dos países candidatos à adesão, no que diz respeito aos transportes e ao ambiente.

No domínio do ambiente, a participação financeira atribuída é destinada aos projectos ambientais que permitam aos países beneficiários satisfazerem as exigências da legislação ambiental e das parcerias para a adesão.

A contribuição do ISPA para os transportes consiste na ajuda aos países beneficiários em matéria de infra-estruturas de transporte que favoreçam os modos de deslocação sustentáveis e, nomeadamente, aqueles que constituam projectos de interesse comum, com base nas orientações comunitárias para o desenvolvimento da rede transeuropeia de transportes e aqueles que permitam aos países beneficiários enquadrarem-se nos objectivos das parcerias para a adesão.



Os PECO's podem beneficiar ainda de programas de cooperação transfronteiriça como são casos do ECOS-Overture, Mecanismo de Financiamento de Pequenas Projectos, Programas de Cooperação Transfronteiriça para os Países Bálticos, do Programa CREDO-Cooperação Este-Este e do Programa INTERREG.

Os diversos programas comunitários permitirão empreender auxílio e ajuda aos diversos países, bem como incentivo ao investimento e à formação.

Após esta descrição das economias polaca, húngara e checa, chegou a altura de darmos a conhecer a indústria dos moldes dos três países.

CAPÍTULO 4. – A INDÚSTRIA DE MOLDES DA POLÓNIA, DA HUNGRIA E DA REPÚBLICA CHECA

Este capítulo tem por base o trabalho elaborado por Gonçalves & alt, 2000 e dos contactos estabelecidos com as delegações do ICEP em Praga, Budapeste e Varsóvia.

Com respeito à indústria de moldes húngara, é com alguma tristeza que, apesar dos contactos estabelecidos com o ICEP em Budapeste e o esforço empreendido por este junto de empresas e da Universidade Técnica de Budapeste, se revelaram insuficientes. Contudo, é de louvar o esforço da respectiva entidade.

Começaremos por analisar a situação do sector dos moldes na Polónia, posteriormente na Hungria, e finalmente, na República Checa.

4.1. – A POLÓNIA

A indústria de plásticos e a indústria de moldes na Polónia tiveram o seu início ainda no regime comunista sob uma economia centralizada e planificada e dominada por empresas estatais onde, maioritariamente, cada unidade industrial de produção de peças em plástico detinha uma pequena divisão de moldes.

Nos anos 70 começaram a surgir algumas pequenas empresas privadas de moldes. Apareceram os primeiros investimentos na indústria de automóvel, electrónica e equipamento de casa e o ressurgimento de duas das maiores empresas de moldes na Polónia, a WYKROMET em Czestochowa e a FORMET em Bydgoszcz, especializadas em ferramentas e moldes.

A partir de 1989, com a disponibilização crescentemente generalizada das mercadorias provenientes do estrangeiro, o sector de plásticos entra em instabilidade, observando-se o desenvolvimento de novas empresas privadas, suportadas pelos processos de liberalização da economia. As secções de ferramentas, cuja produção era destinada essencialmente ao sector estatal, começam a confrontar-se com as novas possibilidades que lhes oferecia o sector privado e a separarem-se das estruturas antigas, actuando como entidades independentes, para o que beneficiaram de uma melhor e maior capacidade produtiva e de especialização que os evidenciados pelas empresas de ferramentas privadas, ao que acrescia a disponibilidade de pessoal com experiência e competências mais amplas.

No que concerne à mão de obra, a indústria polaca de ferramentas e moldes de plásticos, à semelhança de Portugal, formou-se e desenvolveu-se com base na experiência adquirida na produção de matrizes de estampar para chapa e moldes para prensagem de borracha. Quando os produtos de chapa começaram a ser substituídos pelos produtos de plástico, tornou-se necessário construir e fabricar ferramentas para este sector da indústria.

O primeiro problema foi a falta de pessoal técnico qualificado para a execução de tarefas no novo sector industrial. Só recentemente foi introduzido um curso especializado de moldes para Engenheiros nas Escolas Politécnicas e apoio na formação complementar, oferecido por uma empresa privada, a PLASTECH, que organiza encontros, conferências e cursos de formação.

No que diz respeito ao mercado, existem actualmente mais de 400 empresas de moldes com predominância de pequenas e médias empresas. As empresas estão dispersas por todo o país, mas Varsóvia e Katowice, no centro; Crácovia e Rzeszow, no sul são consideradas como regiões mais desenvolvidas da Polónia, concentrando muitas empresas privadas. Os principais sectores destinatários de ferramentas são a indústria de automóvel, a indústria de electrodomésticos e a indústria electrónica.

Encontramos empresas que funcionam dentro das estruturas das unidades fabris prestando serviços a essas unidades e, às vezes, aceitando encomendas de outras empresas; empresas separadas das unidades fabris, que funcionam por conta própria mas que, ao nível de finanças e de controlo pessoal, continuam dependentes da empresa original; empresas compradas por investidores polacos ou estrangeiros, completamente privatizadas, que antigamente funcionavam nas estruturas das empresas estatais e empresas privadas nascidas das pequenas unidades familiares e pequenas oficinas de um só empregado que fabricam ferramentas simples, funcionando às vezes em cooperação.

No parque industrial da Polónia é escasso o número de empresas de moldes modernas e bem equipadas. A grande maioria das empresas necessita de modernizar-se. Por exemplo, segundo o ICEP, a empresa ZEG possui equipamento antiquado, produzido ainda pela ex-União Soviética e China. As maiores empresas polacas de ferramentas possuem as suas próprias secções de construção, sistemas CAD/CAM, máquinas de talhar CNC, programas para a simulação de processos tecnológicos e pessoal muito bem treinado. As empresas mais modernas, evidenciam grandes possibilidades de desenvolvimento, com grande potencial intelectual e técnico, equipamento bastante moderno ao nível de muitas

empresas portuguesas do sector, orientadas segundo uma filosofia de marketing e cooperação, como por exemplo, a ALPHA e a OPAKOMET.

No plano da produção, não existe ainda muita especialização, como no caso de Portugal, mas o cenário que se avizinha, derivado ao grande potencial intelectual e técnico polaco, pode inverter-se nos próximos anos. Actualmente, o sector dos moldes polaco ocupa-se, na sua maioria, no fabrico de moldes menos complicados, como o que acontecia em Portugal, há 20 anos atrás.

O prazo médio de fabrico de um molde é aproximadamente de 12 semanas. As empresas de média dimensão produzem de 30 a 40 peças ao ano, enquanto que as empresas de maior dimensão e com parque de máquinas moderno, aproximadamente 120 peças ao ano. A maioria das empresas polacas possui capacidades de produção não exploradas por inteiro. Quanto ao número de empregados, são várias as empresas polacas que o apresentam bastante elevado, especialmente as que derivam de ex-empresas estatais. As empresas de pequena dimensão apresentam uma média de 10 trabalhadores, as de média dimensão empregam entre 40 a 80 trabalhadores, enquanto as de grande dimensão comportam 100 ou mais empregados.

O custo de mão de obra é um factor muito importante e é relativamente baixo no sector dos moldes, especialmente na República Checa e Hungria. Daí que o factor decisivo que atrai clientes se prenda com a conjugação do preço, qualidade e prazo. Os prazos constituem o lado mais forte das empresas polacas. Só algumas empresas na Polónia possuem o certificado ISO 9001, como, por exemplo, a empresa OPAKOMET.

Na concorrência, assiste-se a uma forte competição entre empresas que tentam proteger as suas soluções técnicas, informações relativas ao cliente ou métodos da sua criação. Os produtores de ferramentas sabem muito pouco de estratégia de marketing e dos preços de seus concorrentes, pelo que as diferentes ofertas apresentadas são muito pouco homogéneas. A maior concorrente estrangeira da Polónia é a República Checa, cujo sector dos moldes se encontra numa fase mais avançada. A Alemanha, como país mais próximo da Polónia, não é necessariamente percebida como concorrente, dado que a Polónia apresenta outro tipo de oferta e preços, bastante competitivos, quando comparados com os da União Europeia.

Em termos de cooperação entre as empresas da Polónia, verifica-se que não existe nenhuma associação nacional da indústria de moldes ou qualquer instituição do género, à semelhança da CEFAMOL, em Portugal, sendo raras as relações formais entre as empresas

ou as actividades empreendidas em conjunto, tais como participações em feiras, seminários ou acções de formações. Contudo, existem relações não formais e uma pequena cooperação no âmbito de subcontratação a fim de cumprir com contratos de maior dimensão. As empresas de ferramentas reconhecem que o isolamento da área da sua própria empresa limita as perspectivas e as possibilidades de desenvolvimento e de crescimento. Cada vez mais, as empresas têm consciência da necessidade de cooperação, troca de experiências aos níveis: técnico; organizacional; marketing; Know-how; novos investimentos e de novos clientes. Começam a desenhar-se tentativas de estabelecer uma organização que represente os interesses dos fabricantes polacos de moldes de plástico dentro e fora do país.

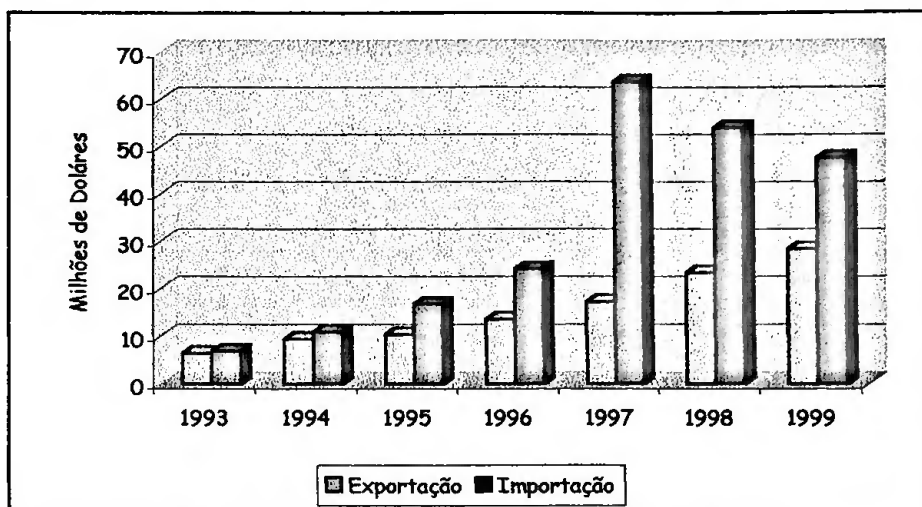
Os factores de competitividade determinantes no sector, são a qualidade do produto e o prazo de entrega que, quando combinadas, permitem que as empresas projectem a sua imagem a nível internacional e definam uma estratégia coerente para conquistar o mercado. A máxima do pensamento empresarial polaco é a de que a abertura de novos contactos e novas parcerias, possibilita a conquista de novas experiências, desde que se contemplem soluções técnicas, organizacionais e de marketing adequadas aos mercados a explorar.

O conhecimento do sector de moldes portugueses na Polónia é escasso, limitando-se praticamente a saber que Portugal é um dos produtores e exportadores de moldes mais significativos da Europa. Nas feiras internacionais do sector, a presença das empresas portuguesas de moldes é bem visível.

No comércio externo, em 1999, as exportações da Polónia de moldes, de borrachas ou plásticos tipo injeção ou prensagem atingiram 28,4 milhões de dólares, isto é, cerca de 0,5% da participação na exportação mundial. Pela análise da figura 4.1., constatamos a evolução das exportações e importações polacas de moldes.

Figura 4.1.

Exportações e Importações Polacas de Moldes, entre 1993 a 1999



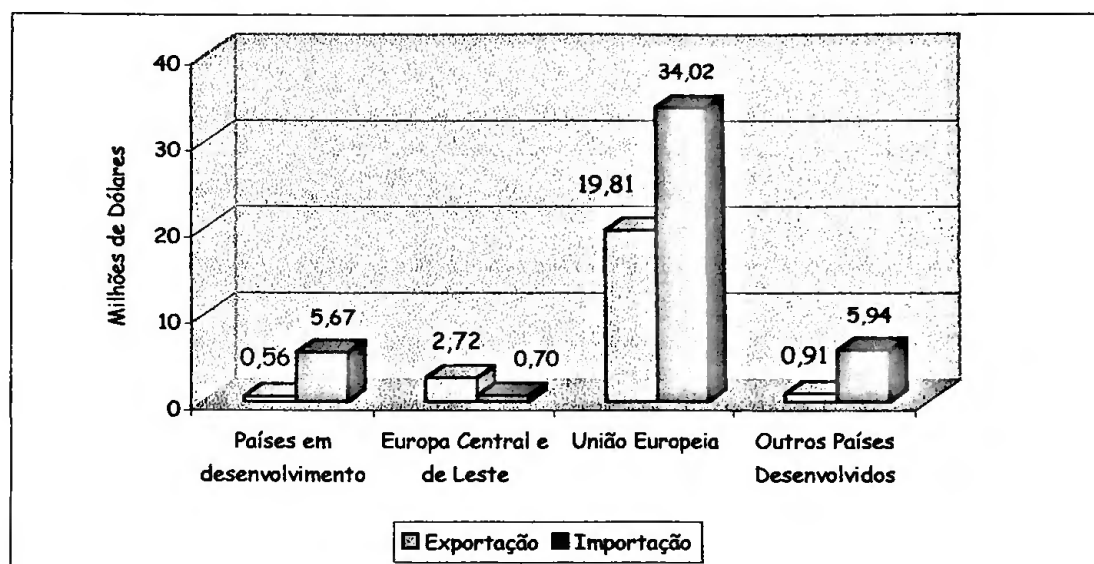
Fonte: ICEP Przedstawicielstwo Handlowe i Turystyczne Republiki Portugalii

A figura 4.1 demonstra o balanço negativo contínuo do comércio externo no que diz respeito à indústria de moldes polaca. Observa-se uma tendência positiva do crescimento constante da exportação e diminuição gradual da importação, a partir de 1997.

O maior parceiro polaco, tanto nas exportações como nas importações, é a União Europeia. Reportando a 1999, analisemos os dados relativos à exportação e importação por zonas económicas, através da figura 4.2.

Figura 4.2

Exportação e Importação do sector dos Moldes, no ano 1999



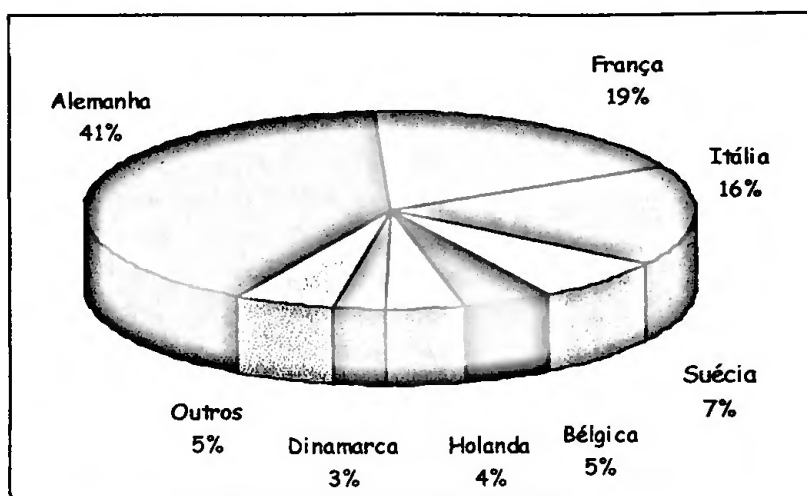
Fonte: ICEP Przedstawicielstwo Handlowe i Turystyczne Republiki Portugalii

Os dados da figura 4.2 mostram que 83% da exportação de moldes da Polónia dirigiram-se para a União Europeia, cujo valor foi em 1999 de 19,81 milhões de dólares, enquanto que as importações da União Europeia foram significativas, com 34,02 milhões de dólares, o que significa uma taxa de cobertura da ordem dos 73%.

Em virtude das exportações serem direccionadas para o mercado da União Europeia, julgamos ser conveniente analisar quais os países que mais importam moldes da União Europeia, reportando-nos ao ano de 1999.

Figura 4.3

Exportações do Sector dos Moldes Polaco para a União Europeia, em 1999



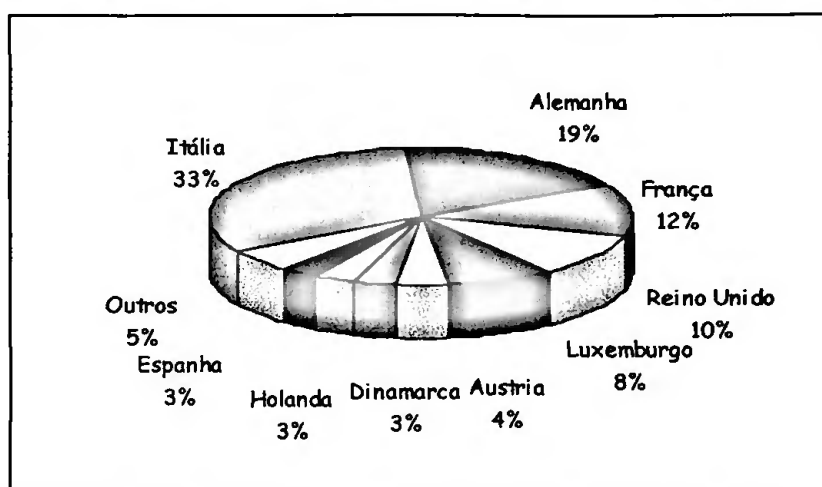
Fonte: ICEP Przedstawicielstwo Handlowe i Turystyczne Republiki Portugalii

Em termos de mercado cliente da indústria polaca de moldes, tendo por base dados relativos a 1999, destaca-se a Alemanha, que ocupa o primeiro lugar com 41%. Os 19,81 milhões de Dólares são repartidos pela França (19%), a Itália (16%), a Suécia (7%), a Bélgica (5%), a Holanda (4%) e a Dinamarca (3%). Os restantes 5% das exportações são absorvidos por um conjunto de vários países.

No que diz respeito à importação, a Itália ocupa uma posição dominante com 33% das importações. A Alemanha detém uma posição de 19% do total das importações que em 1999 foram de 34,02 milhões de dólares. A figura 4.4. ilustra esta situação.

Figura 4.4

Importações do Sector dos Moldes Polaco da União Europeia, em 1999



Fonte: ICEP Przedstawicielstwo Handlowe i Turystyczne Republiki Portugalii

Analisemos de seguida a Indústria de Moldes da Hungria.

4.2. - A HUNGRIA

Tal como descrito anteriormente, também a Hungria iniciou o seu processo de transição em que as rupturas anteriormente assinaladas se encontram da mesma forma presentes, sendo muito semelhante o percurso experimentado pelas economias em análise.

Assim, é perfeitamente natural que a década de 80 seja caracterizada por grandes empresas, propriedades do Estado que integravam unidades/departamentos de produção de ferramentas para atender às suas próprias necessidades. Neste cenário encontramos um número muito diminuto de empresas vocacionadas para a exportação, bem como um número reduzido de unidades empresariais estritamente vocacionadas para a produção de moldes.

Em virtude das condições existentes, assistiu-se a um colapso de uma parcela significativa das grandes empresas estatais arrastando consigo uma diminuição do número de empregos, originando uma completa reestruturação na produção dos moldes que começou a emergir com características completamente distintas daquelas que se reconheciam à sua matriz de origem. O tecido empresarial húngaro é hoje maioritariamente constituído por empresas privadas e independentes, unidades produtivas jovens e vocacionadas para a exportação.

Não obstante na Hungria não existe um número elevado de empresas de moldes modernas. As empresas que assumem um papel determinante em todo o sector, cinco a sete, possuem capacidade tecnológica e organizativa equivalente à das empresas líderes portuguesas, destacando-se de entre estas a DEXTER e a ROSS MOULD INTERNATIONAL, empresas líderes que subcontratam uma rede de pequenas e micro empresas, (cerca de 300), que possuem um nível tecnológico inferior, uma fraca capacidade financeira e fracos conhecimentos do mercado. Para além destas, merecem também destaque a UNITOOL-PLASTIK e a MIKROPAKK, empresas de menor dimensão que aquelas, mas onde 90% da sua produção se destina à exportação.

Ao nível da produção, o dinamismo evidenciado pelo sector teve como consequência que no último quinquénio se assistisse à computação de elevadas taxas de crescimento, constituindo-se a exportação como destino de 60% a 90% de produção.

A base deste incremento resulta de uma forte modernização do aparelho produtivo em que o capital local tem uma forte participação, secundada pela presença do capital de origem Alemã e aparecendo, muito recentemente, investimento de origem Norte-Americana, contribuindo para uma melhor articulação dos factores de competitividade.

Segundo dados de 2000, as empresas de produção de moldes com mais de 120 empregados eram apenas cinco.

Na Hungria não existe um forte grau de cooperação empresarial e associativa. Apenas 28 das empresas são membros da Associação Empresarial do Sector, representando menos de 10% do respectivo universo empresarial.

No que concerne ao comércio externo, a tradição industrial e a localização geográfica funcionam como os argumentos competitivos de maior valia exibidos pela indústria de moldes húngara no contexto do mercado internacional. A vocação exportadora beneficia largamente de uma presença significativa de clientes importantes que operam no território húngaro, nomeadamente a AUDI, a IBM, a PHILIPS, a OPEL, a GE, a SUZUKI, entre outras. Os mercados de destino são essencialmente o Alemão (à semelhança da Polónia) e o Austríaco.

Finalmente, analisemos como se comporta a indústria dos moldes da República Checa.

4.3. – A REPÚBLICA CHECA

Embora denotando características diferentes relativamente às realidades polaca e húngara, a indústria de plásticos da República Checa apresenta um historial semelhante.

Com o seu início ainda no regime comunista sob uma economia centralizada e planificada, dominada por empresas estatais, face à inexistência de pequenas empresas privadas, até 1989, o processo de privatização modelado pela nova configuração político económica leva a uma nova postura de abertura ao mundo ocidental.

O sector de borracha e dos plásticos pertence a um dos poucos ramos industriais que não foram afectados pelas crises económicas ocorridas nos últimos anos. O sector está dividido em dois subsectores; a produção de artigos de borracha e a produção de plásticos.

No que diz respeito ao mercado, segundo dados de 1999¹⁷, existiam mais de 180 empresas de moldes. As empresas estão dispersas por todo o país e os principais sectores destinatários de moldes são a indústria automóvel, a indústria de electrodomésticos, a indústria de embalagens, a indústria da construção civil, a indústria de produção agro-alimentar e a indústria electrónica. A tradição industrial da República Checa no sector automóvel, permitiu atrair um conjunto de unidades estrangeiras para realizarem os seus investimentos, facto que originou um forte procura de moldes e transformou a respectiva indústria em muito dependente da actividade económica em apreço.

Na República Checa, estão patentes duas realidades de empresas. Por um lado, encontramos um conjunto de empresas perfeitamente equiparadas quer em termos tecnológicos, quer a nível organizacional com as melhores empresas do sector, que coabitam com empresas que nitidamente lutam pela sobrevivência e equipadas com equipamento obsoleto. As maiores empresas de moldes possuem máquinas CNC, sistemas CAD/CAM, programas para a simulação de processos tecnológicos e um capital humano com educação secundária elevada ou educação superior que contribua não só para absorver as novas tecnologias, mas para facilitar a transmissão do que se sabe a outros, facilitando o processo de difusão de tecnologias e de conhecimento. (Conceição, 2001)⁽⁹⁾

Na produção, o sector dos moldes para a injeção de plásticos apresenta duas formas de actuação. Por um lado, algumas unidades de fabrico de moldes estão ligadas e dependentes de empresas de injeção pertencentes ao grupo, fornecendo as necessidades das empresas de injeção, quer em termos de moldes novos, quer em actividades de

¹⁷ Instituto Checo de Estatística, Ministério de Indústria e Comércio

manutenção e reparação. De outra forma, existe um conjunto de empresas autónomas que se desenvolvem exclusivamente na produção de moldes de injeção de plásticos. No ano de 1999 a produção total das diferentes categorias de termoplásticos foi superior a 431.000 toneladas. A produção de outros plásticos ascendia, em 1999, a mais de 100.000 toneladas, onde tais níveis de produção são protagonizados por cerca de 500 empresas. Antes de 1990, a produção industrial estava concentrada num conjunto restrito de empresas detentoras de várias fábricas em que, maioritariamente, cada uma das empresas era proprietária da sua própria fábrica ou departamento de moldes para plástico, salientando-se a PLASTIMAT, a LNH, a LGP, entre outras. Com o processo iniciado no princípio dos anos 90, tal situação inverteu-se quase completamente, sendo de notar que apenas um conjunto restrito de unidades manteve a produção de moldes como divisão da empresa, destacando-se as empresas, RONAS e PONAS.

Segundo dados de 1999¹⁸, 35% das unidades industriais checas do sector de moldes possuem mais de 50 empregados, sendo que 27 empresas laboram com um número superior a 100 trabalhadores. O número de empregos aumentou 10% em 2001 o que se explica pelo crescimento do número das empresas do sector, sobretudo médias e pequenas. Segundo dados do Instituto Checo de Estatística, Ministério de Indústria e Comércio, 52,9% das receitas em 2000 no sector de borracha e plásticos têm sido realizadas nas pequenas e médias empresas. Quanto ao número de operários, a quota das pequenas e médias empresas é ainda mais significativa, 58,3%. A indústria dos moldes é uma indústria que recorre muito à subcontratação, representando mais de 18% da produção total.

O custo de mão de obra na República Checa é relativamente baixo. O país tem uma tradição industrial muito elevada, dispondo de recursos humanos com elevados níveis de educação que frequentam escolas profissionais e universidades. Além do preço e dos prazos, o factor que atrai os clientes é também a qualidade. Nem todas as empresas possuem certificados de qualidade, mas algumas começam a demonstrar preocupação nesta área estando a reunir as condições para a obtenção do certificado de qualidade ISO 9000.

Através da observação da tabela 4.1 e 4.2, relativamente ao comércio externo, nos anos 1997 a 2001, o volume das exportações checas registou um crescimento de 100%, sendo bastante significativo no subsector de produção de borracha, devido à orientação exportadora das fábricas de pneumáticos. O maior dinamismo foi atingido nos anos 1999 a 2000 após os investimentos nas linhas de produção cujos produtos são destinados para os

¹⁸ Instituto Checo de Estatística, Ministério de Indústria e Comércio

mercados externos. Devido à grande procura de artigos de plásticos que não se produzem no país tem-se registado também crescimentos nas importações (82,8%). A importação de plásticos representa 73% do total das importações no sector e 78% dos plásticos exportados para a República Checa têm origem da União Europeia.

Tabela 4.1.

**Evolução das Exportações e Importações de Produtos de Borracha e Plásticos,
entre 1997 a 2001**

Exportações					
Anos	1997	1998	1999	2000	2001
Produção de Borracha	11.253,0	15.620,0	19.634,4	24.110,7	26.158,9
Produção de Plásticos	17.806,7	18.999,3	22.471,8	28.166,3	31.795,9
Total	29.059,7	34.619,3	42.106,2	52.277,0	57.954,8
União Europeia	18.309,6	22.766,7	30.462,3	37.553,4	41.583,5
Importações					
Anos	1997	1998	1999	2000	2001
Produção de Borracha	10.376,7	12.339,1	13.789,4	17.390,8	19.927,5
Produção de Plásticos	29.329,2	34.965,2	39.948,2	48.940,1	52.673,3
Total	39.705,9	47.304,3	53.737,6	66.330,9	72.600,8
União Europeia	30.509,2	37.527,5	42.474,9	51.780,5	56.603,3

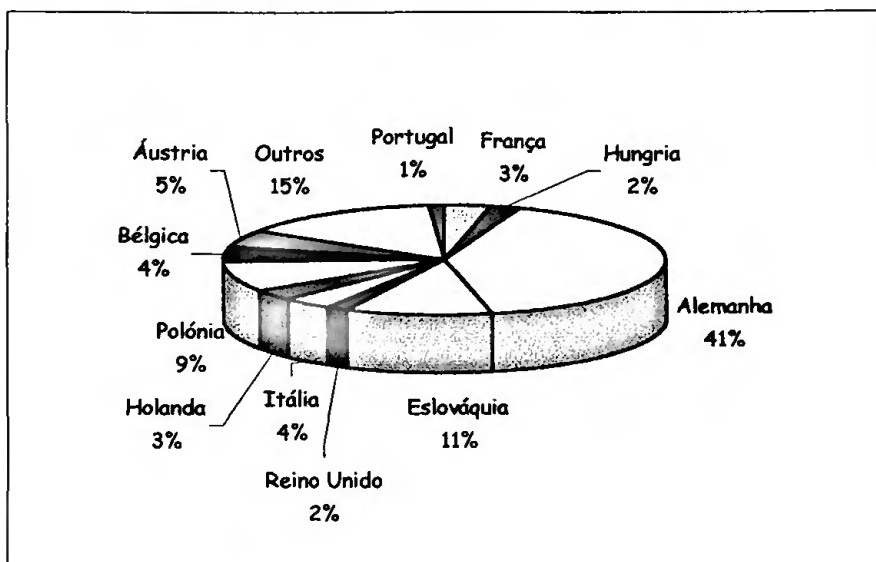
Valores: 10⁶ coroas checas (preços correntes)

Fonte: Direcção Geral de Alfândegas

No que diz respeito à concorrência, a actividade de produção de moldes na República Checa está muito orientada para a sua vizinhança geográfica próxima, com destaque para a Alemanha, seguida da Eslováquia. Também alguns dos outros países membros da UE ocupam lugares importantes, tanto nas exportações como nas importações. Os dados da figura 4.5 elucidam-nos sobre esta matéria.

Figura 4.5

Exportações de Produtos de Plástico da República Checa, em 2001

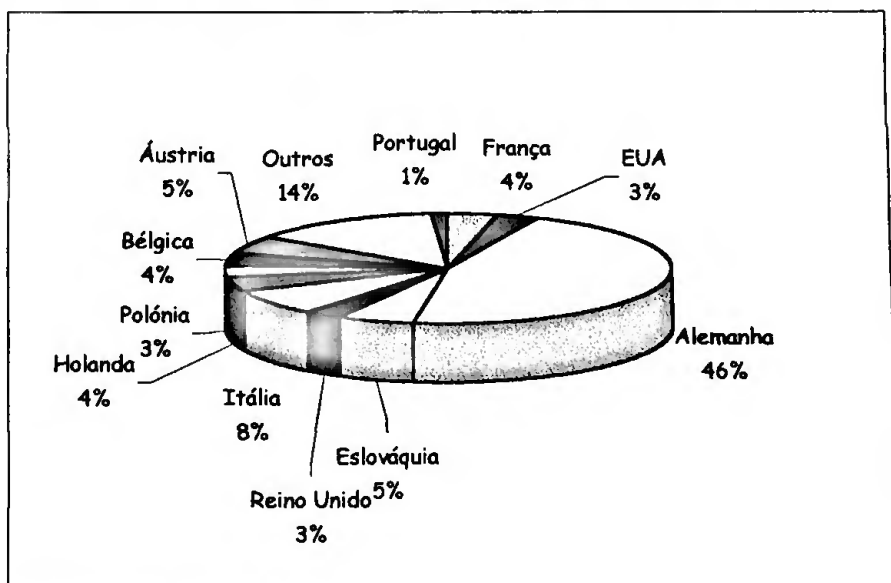


Fonte: Direcção Geral de Alfândegas

Pela observação da figura 4.6, verificamos que a posição de Portugal é bastante modesta e não corresponde minimamente ao potencial do sector no país.

Figura 4.6

Importações de Produtos de Plástico da República Checa, em 2001



Fonte: Direcção Geral de Alfândegas

À semelhança do gráfico anterior, a Alemanha continua a deter uma posição muito favorecida, em virtude da proximidade geográfica ter permitido o deslocar de grande parte da produção automóvel.

Em face do enquadramento genérico e factores determinantes das indústrias de moldes da Polónia, da Hungria e da República Checa, é conveniente analisar que tipo de comportamento a indústria portuguesa deverá empreender para uma possível intervenção.

CAPÍTULO 5.- A INDÚSTRIA PORTUGUESA DE MOLDES E A SUA INTERVENÇÃO NA POLÓNIA, NA HUNGRIA E NA REPÚBLICA CHECA

Este capítulo foi objecto de execução, após reflexão da leitura do trabalho elaborado por Gonçalves & alt, das opiniões recolhidas junto das delegações do ICEP em Praga e Varsóvia e das conferências assistidas relacionadas com o sector industrial do Leste Europeu.

O mercado polaco de ferramentas continua a ser um mercado não organizado. Praticamente não há quaisquer pesquisas ou análises do sector dos moldes, nem existe uma divisão específica no Anuário Estatístico da Polónia elaborado pelo Instituto Nacional de Estatística, o que limita muito esta investigação.

Os potenciais clientes ou investidores, na maior parte das vezes, preferem dirigir as suas encomendas a outros países e os investidores não envolvem o seu capital por falta de informações suficientes sobre o sector.

Contudo, o sector dos moldes na Polónia apresenta boas perspectivas de evolução. Esta está associada ao investimento estrangeiro directo na Polónia, nomeadamente, entre outros, o protagonizado nas indústrias automóvel, (com a presença da Fiat, Daewoo, Opel), alimentar, de embalagens, de cosméticos e das telecomunicações.

Além das oportunidades no mercado local, os polacos mantêm boas relações com a Bielorrússia, a Lituânia, a Ucrânia e a Rússia, o que poderá permitir perspectivar um desenvolvimento apreciável da indústria de moldes.

O sector dos moldes apresenta para a indústria em Portugal muitas oportunidades. A Polónia pode ser vista como um mercado de investimento directo do capital português, pois existem muitas empresas onde se pode adquirir até 100% do capital, podendo-se também cooperar na transferência de novas soluções tecnológicas e ponderar a formação de parcerias de natureza estratégica.

O custo de mão de obra polaca, embora seja baixa em termos da Europa é, contudo, superior à dos países do Leste Europeu. Como tal, é provável que as empresas portuguesas venham a sofrer com o facto de a Polónia produzir uma alargada gama de produtos a preços mais baixos.

Apesar destas condições, alguns aspectos têm travado o interesse das nossas empresas pelo Leste Europeu, tais como a síndrome das máfias locais, a corrupção, a legislação (desconhecida) em geral, sendo particularmente difícil a interpretação da legislação comercial, bem como o conjunto de formalidades para iniciar a actividade a par de uma legislação fiscal e alfandegária pouco transparente.

Por outro lado, observa-se um sistema bancário lento, alguma burocracia e, na maior parte das vezes, ignorância das condições existentes.

Avaliando a nossa actividade em relação aos nossos concorrentes na Polónia, algumas dificuldades de penetração portuguesa neste mercado situam-se no desconhecimento da realidade polaca ou dos meios ao dispor no mercado; falta de uma política dinâmica de promoção da oferta portuguesa para aquela área geográfica; pouco conhecimento das transformações económicas do mercado polaco; falta de agressividade da maioria dos nossos empresários e o idioma.

Ciente desta situação está a Agência Polaca de Investimentos Estrangeiros que oferece incentivos ao investimento sob diversas formas, podendo os investidores contar com um sistema especial de preferências não só nas Zonas Económicas Especiais, mas também nos parques tecnológicos recentemente constituídos. Entre outras, salienta-se tanto a concessão de isenções aduaneiras na importação de máquinas e equipamentos destinados à instalação de novas unidades fabris, como os apoios financeiros adicionais aos empresários que criem novos postos de trabalho e organizem cursos de formação profissional para os seus empregados. O sistema tributário foi simplificado através da redução do número de taxas de amortização, estando previsto que até ao ano 2004 se opere a redução do imposto sobre rendimentos das empresas de 28% para 22%. (Martins, 2002)

Com o alargamento abrem-se interessantes mercados para Portugal, que na perspectiva da respectiva exploração terá de saber tirar disso as consequentes vantagens, pois a Polónia apresenta uma situação geográfica favorável, um mercado de 40 milhões de habitantes, capacidade de absorção e dimensão no mercado, elevado grau de educação, clima social aberto à UE, ausência de conflitos regionais, redução da inflação, mão de obra qualificada, maior segurança do que no resto do Leste Europeu, privatizações, grandes transformações económicas, sistema bancário estabilizado, construções de infra-estruturas, turismo e a possibilidade de aproveitamento dos subsídios das organizações internacionais. (INFORMAR, 2002)

Por seu turno, a Hungria oferece um conjunto de incentivos que embora menos atraentes, exhibe os benefícios de natureza fiscal muito consideráveis. A estrutura produtiva da economia portuguesa é denominada pelas pequenas e médias empresas, enquanto que na Hungria isso não acontece. A Hungria é dos três, o país com mais elevado nível de vida e com fortes ligações económicas e culturais com a Alemanha.

As pequenas e médias empresas existentes na Hungria têm grandes dificuldades, pois carecem de capital disponível para a modernização, existindo por isso poucas referências de prestígio, sendo notória a grande dificuldade em cumprir os prazos apertados de entrega, bem como dificuldades inerentes aos prazos de pagamento. No que diz respeito à área de projectos, este país exhibe um bom nível em termos da engenharia de projecto.

A carga fiscal do IRS é elevada e desmotivadora para os empregados, o que implica baixa qualidade e produtividade dos trabalhadores, e naturalmente, uma mão de obra barata. Mas, por outro lado, quase não há greves e os sindicatos quase não se fazem notar.

Investir na Hungria é possível, através da compra de empresas ou de investimentos estrangeiros de raiz (*green-field*), medidas consideradas pela população como positivas. (Alexandre, 2002)

Na República Checa, o sector dos plásticos e de borracha está a crescer permanentemente, bem como a sua posição na indústria transformadora com grande dinamismo na República Checa.

Em termos específicos da indústria dos moldes, as características apontadas na sua estrutura influem directamente no clima empresarial, sendo de notar uma forte procura, com considerável incremento previsto para o conjunto de unidades melhor posicionadas na cadeia produtiva e com maior potencialidade de oferta operando ao lado de um outro conjunto confrontado com uma elevada rivalidade e muito dependente das actividades de intermediação. Segundo estudo realizado por A. T. KEARNEY, em Fevereiro de 1999, a República Checa revela-se, em termos médios, como protagonista de desempenhos de maior valia no que concerne à produtividade, à qualidade de produção, aos serviços, à tecnologia e à educação/formação, sendo menos competitiva em termos de custo de mão de obra e estabilidade político económica face à Polónia.

Segundo os dados disponíveis, (Panorama of European Business 1999) a eficiência de valor acrescentado produzido no sector tem atingido naquele ano, na República Checa

somente a metade da eficiência atingida na Alemanha ou na Áustria, situação em transformação que devido aos investimentos nacionais e estrangeiros já realizados no sector.

O sector dos moldes apresenta para a indústria em Portugal excelentes oportunidades, já que nos deparamos com uma baixa produção de artigos sofisticados, sobretudo no sub-sector dos plásticos, especialização insuficiente em produção de plásticos, quota relativamente alta de subcontratação (18%), necessidade de importar matérias primas e aceitar preços cada vez mais altos das mesmas, sobretudo petróleo e borracha natural e preços mais baixos de produtos nacionais do que os da concorrência estrangeira.

Uma das consequências para Portugal regista-se em termos de concorrência económica, em que haverá investimento estrangeiro, mão de obra mais qualificada, mercado laboral mais flexível e custos de mão de obra mais baratos. Contudo, não podemos ignorar que a grande maioria dos produtos industriais já entra hoje livremente na UE ao abrigo dos acordos de associação. Por outro lado, a produtividade por trabalhador na Hungria e na República Checa aproxima-se muito da média da produtividade portuguesa.

Portugal poderá beneficiar da sua intervenção já que existem factores que influirão no desenvolvimento futuro do sector, nomeadamente na evolução de preços de borracha e petróleo no mercado mundial, onde as matérias primas para o sector são quase 100% importadas; na conjuntura das indústrias automóvel, de electrónica e de outros ramos de indústria transformadora, onde o consumo anual de plásticos representa actualmente, aproximadamente 160 milhões de toneladas estando previsto que até 2010 atinja os 240 milhões de toneladas. Quanto à estrutura territorial, está previsto que a parte importante de produção mude para os países latino-americanos e asiáticos e para os países europeus em fase da transição política e económica. Por último, prevê-se a modernização e reestruturação do sector, onde o ponto fraco de produção de plásticos na República Checa se prende com a quota significativa de produtos cujo valor acrescentado é baixo. Esta situação poderá ser alterada devido aos investimentos estrangeiros.

Para um desenvolvimento das relações económicas de Portugal com os países candidatos é necessário que se criem mecanismos ligados à segurança nos pagamentos e ao funcionamento das operações bancárias e à concessão de créditos nas mesmas condições que a concorrência oferece. Uma política de apoio a créditos para a região que promovesse a segurança face aos riscos de pagamentos facilitaria, sobretudo, o processo de

exportação portuguesa para estes mercados, onde os meios financeiros são escassos e se necessita de trabalhar com créditos. A transferência de produção como estratégia para aumentar a competitividade da nossa indústria não pode preterir a importância do comércio externo nos mercados da UE. Para continuar a desenvolver o comércio com estas regiões é necessário intensificar a nossa presença, utilizando acções de marketing, adaptados às mentalidades e às culturas locais.

Os factores atractivos que Portugal oferece actualmente aos investidores estrangeiros e que o diferencia dos mercados de leste, nomeadamente, o facto de dispor de uma sólida base industrial e tecnológica, de infraestruturas desenvolvidas, de um clima político estável, poderão reduzir as probabilidades de ser preterido em face destes, na captação de novos projectos de Investimento Directo Estrangeiro. Todavia, o desvio de fluxos de investimento que se prevê, terá implicações para a economia portuguesa, quer pelos efeitos negativos subjacentes à redução dos projectos, quer pelas repercussões em termos de deterioração da evolução das exportações nacionais. A fraca presença de empresas portuguesas na região do leste europeu aliada à forte penetração dos actuais membros da União nessa região, poderá vir a afectar as nossas possibilidades futuras de exportação não apenas para os países candidatos, como também para a futura União Europeia alargada. (Neto, 2002)⁽⁹⁾

Em suma, podemos afirmar que as principais vantagens a ter em conta por parte das empresas e grupos empresariais da indústria portuguesa de moldes para actuação junto, nas economias em análise são evidenciadas na tabela 5.1.

Tabela 5.1

Vantagens e Obstáculos de investir na Polónia, na Hungria e na República Checa

PAÍSES	VANTAGENS	OBSTÁCULOS
POLÓNIA	Fundos estruturais/Programas locais Custo de mão de obra barata Estabilidade política económica Posição geográfica Mercado em expansão Empresas obsoletas Sistema de incentivo Escassa experiência comercial	Infraestruturas de base muito frágeis Escassez de mão de obra e rotatividade Conhecimento de línguas estrangeiras Influência alemã forte Ausência de cooperação empresarial Custos elevados para crédito
HUNGRIA	Fundos estruturais/Programas locais Custo de mão de obra barata Posição geográfica Mercado em expansão Elevado padrão de vida Mão de obra qualificada Benefícios fiscais consideráveis Debilidade parcial do tecido empresarial Experiência comercial muito concentrada	Infraestruturas de base muito frágeis Elevada burocracia Conhecimento de línguas estrangeiras Influência alemã forte Fraca ligação universidades/indústria Cooperação empresarial muito frágil
REPÚBLICA CHECA	Fundos estruturais/Programas locais Custo de mão de obra barata Posição geográfica Mercado em expansão Produtividade Qualidade de Produção Elevada preparação dos recursos humanos Sistema de Incentivos ao Investimento Tecido empresarial cliente muito forte	Infraestruturas de base muito frágeis Rápidas alterações legislativas Influência alemã forte Tradição na indústria de plásticos térmicos com forte integração vertical da indústria de moldes Fraca abertura à cooperação empresarial

Fonte: Gonçalves & alt (2000)

CONCLUSÃO

A indústria dos moldes tem registado ao longo dos seus cinquenta anos de existência profundas e reais mutações a todos os níveis.

A entrada na, então, denominada CEE foi extremamente benéfica para a indústria portuguesa de moldes, já que o sector exporta mais de 90% da sua produção. É um caso, singular para o país.

Ao longo da história e da nossa integração na União Europeia, o sector dos moldes portugueses apresenta profundas mudanças tanto em termos das tecnologias adoptadas no processo de fabrico, como nos principais mercados de destino e às principais indústrias servidas.

Ao nível dos principais mercados de destino verificou-se um deslocamento dos EUA/Canadá para países da União Europeia, especialmente a Alemanha e França. No que se refere às principais indústrias servidas, o sector dos brinquedos deixou de ter um papel preponderante, em favor do sector automóvel, que passou a ter um peso muito significativo no destino da nossa produção.

No contexto internacional, a indústria dos moldes recorre muito ao *Outsourcing*, no intuito de responder às exigências do mercado respeitando, assim, os prazos de entrega, factor que a indústria tem combatido ao longo do tempo, dissipando claramente a imagem que Portugal, detinha há uns anos atrás. Assiste-se ao surgir de novas unidades fabris que; na maior parte das vezes, nem sempre funcionam da melhor forma, acabando por criar uma imagem negativa da Indústria de Moldes.

Em termos de investimento em máquinas, instalações, recursos humanos e tecnologias, Portugal é o país que em termos relativos tem disponibilizado mais capital, se comparado com os restantes países. No entanto, o esforço efectuado não tem sido rendibilizado de forma ampla, já que Portugal, no contexto dos países pertencentes à ISTMA, continua a apresentar baixos níveis de produtividade. Como nos refere o Sr. Joaquim Martins, Presidente da CEFAMOL, "temos de investir em equipamentos produtivos de acordo com a nossa capacidade e não adquirir material muito sofisticado, que

não temos necessidade ou que não estamos habilitados a explorar em todas as suas potencialidades”.

Um dos problemas graves com que a indústria de moldes se debate actualmente é relativo ao poder negocial dos clientes. A pressão exercida pelos clientes para a prática de preços mais baixos levou a uma redução muito significativa na margem de lucro, a fim de não perdermos clientes. Segundo o Eng. Joaquim Menezes, Presidente do CENTIMFE “este é o ponto mais complicado e está a aumentar de uma maneira irrazoável. Os clientes fazem exigências que as empresas nacionais não têm capacidade financeira para conseguir cumprir”.

Para conseguir responder à concorrência internacional e aumentar os níveis de produtividade, há que enfocar a nossa atenção para aspectos tais como: inovação tecnológica, recursos humanos, imagem internacional e a gestão e organização das empresas.

Em relação aos recursos humanos, o sector dos moldes tem de apostar em capital humano bem qualificado, que acompanhe a tecnologia. É imprescindível investir nestes através da utilização de diversas ferramentas de gestão, que permitam segundo o Presidente da CEFAMOL, o Sr. Joaquim Martins “não parar no tempo, já que o ponto forte da indústria de moldes tem sido o conseguir acompanhar os avanços tecnológicos com formação dos recursos humanos”.

Ao nível da tecnologia, o sector tem reagido positivamente à introdução de novos aparatos tecnológicos e os próprios trabalhadores têm vindo a efectuar *upgrades* no sentido de se adaptarem à introdução dessas tecnologias, de forma a aumentar o Know-how e potenciar um aumento da produtividade e, por conseguinte, tornarem-se competitivos.

Outro aspecto que abona a nosso favor é a imagem internacional que é reconhecida pelos nossos clientes internacionais, em virtude de respeitarmos prazos e de efectuarmos o trabalho com qualidade.

Ao nível da gestão e organização das empresas, verifica-se que o estabelecimento de parcerias estratégicas se tem tornado, em muitas organizações, uma medida entendida no sentido de criar valor para o cliente. As parcerias são usadas como meio para fidelizar os clientes, algo que é cada vez mais difícil de conseguir e manter.

As empresas devem escolher nichos de mercado e oportunidades de negócio, especializando-se em áreas tão vastas quanto possível, de forma a satisfazerem as necessidades dos seus clientes. Segundo, o Coordenador do Gabinete de Relações Internacionais do IAPMEI, Rui Gomes (Março 2002), "afigura-se claro que o padrão de especialização da Economia Portuguesa vai ter que registar inevitavelmente uma significativa alteração qualitativa, centrada de preferência no alongamento da cadeia de valor de produtos com maior incorporação tecnológica e, seguramente, menos "trabalho-intensivos". Para conseguirmos efectivar esta especialização, deveremos investir mais na área de Engenharia, desenvolvendo a área do projecto. Aliado a isto, tal como afirma o Presidente do CENTIMFE, Joaquim Menezes, "temos a vantagem de ter uma capacidade de improvisação, aspecto fundamental nesta carreira industrial e que, associado à nossa persistência, ao nosso espírito de luta, nos permite ter uma gestão mais flexível. Contudo, a gestão da organização deve ser acompanhada de uma forte liderança, que se traduz na condução eficaz de uma equipa."

Uma área em que a indústria começa a apostar é no serviço de assistência pós-venda, designadamente na transmissão de grande segurança ao cliente relativamente a um molde que nunca foi feito e na prestação de apoio na área da manutenção do molde fabricado, bem como na sua instalação. O Director Comercial da IMA, o Eng. Carlos Seabra refere que "vender este tipo de serviço é fundamental para criarmos uma imagem de qualidade, não uma qualidade do produto em si, mas da globalidade do serviço que se está a prestar". Embora esta atitude apenas se observe em algumas empresas do sector, ela irá permitir uma fidelização de clientes, que é aquilo que o sector do moldes necessita.

O alargamento significa um grande desafio para Portugal, sendo que os seus efeitos mais directos se fazem sentir com muita relevância e profundidade sobre quase a totalidade da estrutura produtiva nacional, incluindo o sector dos moldes. Os efeitos da pressão concorrencial são manifestos em diversos sectores da economia, como consequência da forte expansão da produção e exportação dos países candidatos. Os países de Leste constituem uma ameaça, ainda que não muito visível, mas que com a velocidade da informação alarga fortemente as potencialidades destes países começarem a surgir nos mercados com alguma rapidez e força, suportada por preços muito competitivos.

Os países analisados são os três países que se colocam numa situação melhor em relação aos seus países vizinhos. A economia destes países, e especialmente o sector dos moldes, está a despertar para o mercado concorrencial. A situação deste sector na Polónia, na Hungria e na República Checa é muito semelhante. As empresas de moldes, principalmente as ainda ligadas ao Estado, estando algo obsoletas nos seus equipamentos, encetam passos para se equipararem ao mercado europeu. O grande trunfo destes países tem sido, em grande medida, a sua capacidade de ajustamento aos mercados e às suas exigências e a consequente adaptação e flexibilização da sua produção. (Mateus, 2002)

A indústria portuguesa de moldes está habituada a uma forte concorrência externa e por isso não terá grande dificuldade em enfrentar este desafio, que poderá ser ultrapassado se as indústrias adoptarem uma "postura ofensiva" perante as ameaças identificadas, procurando oportunidades de investimento nos países candidatos sob a forma de parcerias, aquisições, fusões, acordos de transferência de Know-how e de tecnologia.

A transferência de produção tem sido feita através de investimento directo em fabricas novas, através de aquisição de fabricas ou no estabelecimento de acordos de produção com empresas especializadas em áreas de negócio complementares ou não, com o objectivo de criar *Joint Ventures* para fins específicos. Exemplos disso são a entrada num mercado, entrada numa nova área ou área conexas de negócio, partilha do esforço de investimento, entre outras, que garantam a autonomia de cada parceiro e a partilha de Know-how, quer em termos de conhecimento de mercados ou de tecnologia. (Gomes, 2002)

Segundo Gomes (2002), e Alexandre, (2002) "a nossa oferta deverá ser constantemente assegurada por participação em feiras do sector, seminários, conferências, organização de exposições temáticas e convites aos potenciais clientes, feitos pelas empresas portuguesas para que visitem as suas unidades em Portugal, sendo este um método de informação e relacionamento pessoal".

A transferência de produção tem como efeito o aumento do comércio bilateral pelo facto de, em muitos casos, integrar produtos semi acabados. Um exemplo disso são as relações comerciais entre a Alemanha e a Roménia, onde a primeira posição nas exportações da Roménia para a Alemanha são as confecções e a segunda posição nas

importações da Alemanha, são os têxteis. Ou seja, a Roménia importa da Alemanha semi produtos de têxtil que acaba por exportar como confecção, deixando um saldo positivo na Roménia de cerca de 200 milhões de dólares. (Alexandre, 2002) Resulta, assim, num aumento da competitividade com produtos fabricados a custos mais baixos para os mercados tradicionais. Segundo o Sr. Arnaldo Matos, Acessor do CENTIMFE "temos condições para não ter receios, temos é de trabalhar". A transferência de produção e a participação nos processos de privatização ou de aquisição de imóveis e de património seria facilitada se criassem redes de cooperação empresarial com participação mista: portuguesa e local. Nestas redes de cooperação empresarial poder-se-iam integrar associações sectoriais. no sentido de reduzir os custos, partilha de riscos, aproveitar sinergias e explorar complementaridades.

Invocando a expressão inglesa *"If you can't beat them, join them!"*, a estratégia a seguir pelas empresas nacionais é de obter um melhor conhecimento do mercado e dos nichos competitivos existentes nos países candidatos, ou a realização de missões empresariais, com vista a acordos de parceria, de modo a que progressivamente sejam eliminadas as actuais fragilidades no que respeita à formação e competência profissional dos meios humanos actualmente disponíveis. Neste âmbito, é fundamental o estabelecimento de parcerias ao nível dos canais de distribuição para que, de algum modo, se possa dominar a comercialização e não estar dependente das multinacionais. (Alexandre, 2002)

Importante é ter parceiros idóneos e lobbies locais nos países para onde se deslocam, pois não basta a protecção garantida pelas entidades locais. A transferência de produção permitirá disponibilizar recursos, em Portugal, para fabricar produtos de mais alta qualidade e com mais valia, produzindo a gama de produtos menos valiosos nos países do alargamento, através do estabelecimento de Gabinetes de Desenho que iriam receber esses moldes e trabalhá-los e, posteriormente, os iriam enviar, utilizando a Internet para serem produzidos em Portugal.

Por conseguinte, o incentivo à internacionalização de certos segmentos produtivos nacionais pode constituir uma forma de assegurar a estabilidade de algumas empresas portuguesas para além do curto/médio prazo, permitindo a libertação de recursos financeiros para reconversões industriais inadiáveis. Como tal, o incentivo à

internacionalização das empresas em certos sectores produtivos nacionais, deve ser mantido como instrumento activo, a fim de facilitar aos empresários portugueses o aproveitamento destas vantagens do alargamento.



Captar investimento estrangeiro deverá fazer parte de um programa de *upgrading* da Economia Nacional, de maneira a tornar Portugal um país mais atractivo para a fixação de capital privado estrangeiro, mobilizando incentivos financeiros e benefícios fiscais adequados, simplificando a envolvente administrativa e flexibilizando a legislação laboral. Portugal deverá compreender bem a importância fundamental dos investidores. Esta parece ser uma opção viável, em virtude da existência de apoios do POE (SIME) e do FIEP. Existem seguros de crédito e de investimento que nem sempre são utilizados e que têm especial interesse nalguns países candidatos. O ICEP é a entidade competente para auxiliar nestes mercados e para divulgar o mercado português. (Gomes, 2002)

De positivo será também a participação portuguesa nos programas comunitários específicos dos PECO'S, em virtude da Comissão Europeia ter proposto, no âmbito das negociações de adesão, um pacote global para os 10 países para 2004 a 2006 de 40 milhões de euros, quase o dobro do que Portugal recebe no contexto do actual Quadro Comunitário de Apoio de 2000 a 2006. (Pires, 2002) Desta forma, os fundos da União Europeia vão ser substancialmente reduzidos para Portugal e deslocam-se para o Leste Europeu, onde aparecem as maiores oportunidades.

Após 2006, com todos os Estados Membros a concorrerem aos mesmos fundos comunitários, a dimensão do impacto seria tal que, se não existisse um reforço significativo dos meios afectos à coesão económica e social, o apoio às regiões elegíveis sofreria uma redução drástica. Assim, o alargamento, para além das alterações implícitas, irá exigir, na orgânica dos órgãos da União, mudanças de cariz financeiro, sendo que há necessidade de garantir um enquadramento financeiro que tenha capacidade para absorver a totalidade das necessidades dos Estados Membros, de maneira a assegurar a coesão da União. (Gomes, 2002)

Tratando-se de um projecto desta dimensão, que é o alargamento e do qual Portugal é parte integrante, deverá ser encarado como um incentivo ao progresso da

competitividade da nossa economia e das nossas empresas, exigindo uma forte mobilização e uma atitude positiva de agentes públicos e privados, no sentido de protagonizarmos uma estratégia de actuação concertada, que nos permita enfrentar da melhor forma possível o impacto do alargamento.

Contudo, apesar do alargamento ser em 2004 não devemos ignorar os outros mercados continuando a ser competitivos dentro da União Europeia e tentando ser cada vez mais eficientes na descoberta de outras oportunidades industriais dentro e fora da Europa nomeadamente em zonas industriais, que com as quais Portugal poderá cooperar e estreitar relações.

Actualmente, exportámos massivamente para países da União Europeia, em detrimento da tradição inicial em que os mais significativos clientes eram oriundos dos EUA/Canadá, que continuam a assumir papel importante. Embora neste trabalho as preocupações se voltam para os países de Leste, Portugal não deverá deixar de reforçar a sua imagem e presença na economia Norte Americana, cujo potencial oferece um conjunto alargado de oportunidades para a indústria em estudo.

Os países abordados, deverão ser, no entanto considerados na dupla perspectiva de mercados e de concorrentes nos mercados em que actuamos, pelo que importa responder a questões tais como: que medidas devem ser tomadas? Como reagir à concorrência? Eis só duas das entre muitas das questões-chave que urge responder, dando corpo a acções e a estratégias que minimizem o impacte negativo do alargamento e não esquecendo que, se não actuarmos, outros o farão por nós e preencherão os espaços vazios.

BIBLIOGRAFIA

1. ALEXANDRE, Manuel (2002); "O Alargamento da União Europeia e a competitividade empresarial"; 19 Junho de 2002
2. AMARAL, João Ferreira (2001); "Factores de Produtividade"; in Seminário sobre a Produtividade, Conselho Económico e Social, Lisboa
3. ANSOFF, Igor (1987), "Strategic Management of Technology", *Journal of Business Strategy*, Vol. 7, Winter
4. BAIN, David (1982); *The Productivity and Prescription: The Manager's Guide to Improving Productivity and Profits*, McGraw-Hill, New York
5. BERNARD, Yves e COLLI, Jean-Claude (1998); Dicionário Económico e Financeiro - 2º Volume, Publicações Dom Quixote, Fevereiro, Lisboa
6. BERNARD, A., EATON, Jonathan, JENSEN, J. Bradfor e KORTUM, Samuel (2000), Plants and Productivity in International Trade, NBER working paper nº 7688
7. BOBONE, Maria João (2002) "Gestão do Conhecimento - Factor Crítico de Sucesso", *Revista Informar*, Ano II, nº 2, Março
8. BOMMENSATH, Maurice (1986), *Investir efficacement dans la bureautique et la productique*, Editions Hommes et Techniques, Paris
9. CAIXA GERAL DE DEPÓSITOS (2001), *No apoio à modernização e inovação*, Outubro, Lisboa,
10. CAMP, Robert C. (1993), *Benchmarking. O caminho da qualidade total*, São Paulo, Livraria Pioneira Editora
11. CARDOSO, Luís (1997), *Gestão Estratégica das Organizações - Ao encontro do 3º Milénio*, 2ª Edição actualizada e revista da Editorial Verbo, Lisboa - São Paulo
12. CARNEIRO, Alberto (1995), *Inovação - estratégia e competitividade*, Texto Editora, Lisboa
13. COELHO, Carlos Miguel e RODRIGUES, António (2001), *O Parlamento Europeu...depois de Nice*, 2ª edição, Fólio Edições, Outubro
14. COMISSÃO EUROPEIA - Direcção-Geral Informação, Comunicação, Cultura e Audiovisual (1994), *A União Europeia*, Série: Documentação Europeia, Serviço das Publicações Oficiais da Comunidade, Luxemburgo, ISBN 92-826-6886

15. COMISSÃO EUROPEIA (1997), *Agenda 2000 - Para uma União Reforçada e Alargada*, Suplemento 5/97 - Boletim da União Europeia, Luxemburgo: Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, ISBN 92-828-1038-0
16. COMISSÃO EUROPEIA - Direcção-Geral Informação, Comunicação, Cultura e Audiovisual (1998), *Amsterdão 17 de Junho de 1997 - Um novo Tratado para a Europa*, 2ª edição, Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, Luxemburgo
17. COMISSÃO EUROPEIA - Direcção-Geral Informação, Comunicação, Cultura e Audiovisual (1998), *Tratado de Amsterdão: Desafios e Soluções*, Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, Luxemburgo, ISBN 92-894-1389-6
18. COMISSÃO EUROPEIA - Direcção-Geral Informação, Comunicação, Cultura e Audiovisual (1998)^(a), *Europa...Perguntas e Respostas - Como funciona a União Europeia?*, Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, Luxemburgo, ISBN 92-828-2387-3
19. COMISSÃO EUROPEIA - Direcção-Geral Informação, Comunicação, Cultura e Audiovisual (1999), *Tratado de Amsterdão: o que mudou na Europa*, Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, Luxemburgo, ISBN 92-828-7404-4
20. COMISSÃO EUROPEIA - Direcção-Geral Informação, Comunicação, Cultura e Audiovisual (1999), *O Tratado de Amsterdão: Modo de Utilização*, Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, Luxemburgo, ISBN 92-828-7955-0
21. COMISSÃO EUROPEIA - Direcção-Geral Informação, Comunicação, Cultura e Audiovisual (1999), *Agenda 2000 - Para uma União reforçada e alargada*, Série: A Europa em movimento, Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, Luxemburgo, ISBN 92-828-7892-9
22. COMISSÃO EUROPEIA - Direcção Geral «Empresa» (2000), "Política Empresarial: notícias e análises", Setembro, nº1
23. COMISSÃO EUROPEIA - Direcção-Geral Informação, Comunicação, Cultura e Audiovisual (2001), *Empresa Europa - Política empresarial: notícias e análises*, Julho-Setembro/2001, nº 4, Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, Luxemburgo

24. COMISSÃO EUROPEIA - Direcção-Geral Informação, Comunicação, Cultura e Audiovisual (2001), *As instituições e órgãos da União Europeia - Quem faz o quê na União Europeia? - Qual a contribuição do Tratado de Nice?*, Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, Luxemburgo, ISBN 92-894-0494-9
25. COMISSÃO EUROPEIA - Direcção-Geral Informação, Comunicação, Cultura e Audiovisual (2001)^(f), *Viver num espaço de liberdade, Segurança e Justiça - Justiça e assuntos internos na União Europeia*, Série: A Europa em movimento, Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, Luxemburgo, ISBN 92-894-0200-8
26. COMISSÃO EUROPEIA - Direcção-Geral Informação, Comunicação, Cultura e Audiovisual (2001), *Guia da União Europeia - Fontes de informação sobre a União Europeia*, Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, Luxemburgo, ISBN 92-894-1163-5
27. COMISSÃO EUROPEIA - Direcção-Geral Imprensa e Comunicação(2001)^(h), *A União Europeia torna-se maior*, Maio, Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeia , L- 2985 Luxemburgo
28. COMISSÃO EUROPEIA (2001)^(p), *A União Europeia: O Alargamento continua*, Série: A Europa em Movimento, Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeia , Junho, ISBN 92-894-0779-4, Luxemburgo
29. COMISSÃO EUROPEIA (2001)^(u), *Assegurar o êxito do alargamento - documento de estratégia e Relatório da Comissão Europeia sobre os progressos realizados por cada um dos países candidatos na via da adesão*, Bruxelas, 13 de Novembro, SEC, 1744-1756
30. CONCEIÇÃO, Pedro (2001)^(e), "Os determinantes da produtividade", *Jornal Público*, 15 de Abril, pág. 26, Lisboa
31. CONCEIÇÃO, Pedro (2001)^(g); "Notas sobre a produtividade em Portugal", in Santos, Vitor, Editora Celta, Oeiras
32. COUTINHO, VALDEMAR (2002); "Seminário - O desafio do Alargamento para as PME's Portuguesas"; Presidente da Associação Industrial do Distrito de Aveiro, Aveiro, Março

33. CRESPO, Cristina Ferreira (2002), *Estratégias de Internacionalização na Indústria Portuguesa de Moldes*, Tese de Mestrado do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa, Abril, Lisboa
34. CRISÓSTOMO, António (2002); "Seminário - Alargamento da UE: Um desafio para as PME portuguesas - O futuro da Europa e o Alargamento", Leiria, 3 Julho
35. DESS, G.G. & DAVIS, P.S. (1984), *Porter's Generic Strategies as Determinantes of Strategic Group Membership and Organizational Performace*, *Academy of Management Journal*, September, Vol. 27, nº 3, pág. 467-488
36. DRUCKER, P. (1993), *Gerindo para o futuro*, Difusão Cultural, Lisboa
37. EIC (2000), *POLAND - Country Profile Fact Sheet ; Expert Group "Internationalisation; EURO INFOCENTRE; February*
38. EIC (2000), *HUNGARY - Country Profile Fact Sheet ; Expert Group "Internationalisation; Updated by working group "Market Access"; EURO INFOCENTRE; July*
39. EIC (2000), *CZECH REPUBLIC - Country Profile Fact Sheet ; Expert Group "Internationalisation; Updated by working group "Market Access"; EURO INFOCENTRE; October*
40. FAUSTINO, Álvaro (2001), "Um século de economia no mundo", *Revista Economia Pura*, Maio, Ano IV, nº 36
41. FONSECA, José Manuel (2000), "As competências profissionais em ambientes complexos", *Revista O Molde*, Ano 13, nº47, Dezembro
42. FONTAINE, Pascal (1998)^(b), *Dez lições sobre a Europa - 3ª edição*, Comissão Europeia, Série: Documentação Europeia; Luxemburgo: Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, ISBN 92-828-3330-5
43. FONTAINE, Pascal (1998)^(c), *A construção Europeia de 1945 aos nossos dias*, Editora Gradiva
44. FONTAINE, Pascal (2000), *Uma ideia nova para a Europa - A declaração Schuman 1950-2000*, 2ª edição, Comissão Europeia, Série: Documentação Europeia; Luxemburgo: Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, ISBN 92-828-8467-8
45. GABINETE DE GESTÃO DO POE (2000), *Acréscimo de produtividade e de competitividade das empresas portuguesas - Gerar dinâmicas de futuro*, POE 2000 a 2006; Outubro

46. GODINHO, Manuel Mira e MAMEDE, Ricardo Pais (2001): "Evolução da produtividade, Mudança Estrutural e Convergência Económica nos "Países da Coesão" da UE", Como está a Economia Portuguesa?, CISEP, Lisboa
47. GOETSCH, David L. & DAVIS, Stanley B. (1997) *Introduction to Total Quality - Quality Management for Production, Processing and Services*, Second Edition, Prentice Hall
48. GOMES, António de Sousa (2000), "Vantagens e Problemas da Globalização das Economias", Cadernos de Economia nº 50, Ano XIII Trimestral, Janeiro a Março, Lisboa
49. GOMES, Jorge Sales (1998), *Indústria dos Moldes em Portugal - Trajectórias Empresariais de Sucesso*, GEPE - Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica, Ministério da Economia, Lisboa
50. GOMES, Rui (2002), "Seminário- O Desafio do Alargamento para as PME Portuguesas; 2ª Painel: As PMES Portuguesas face ao processo de Alargamento - que perspectivas?"; Aula Magna da Reitoria-Universidade de Aveiro; Março 2002
51. GONÇALVES, Fernando, CARREIRA, Ivone e GOMES, Jorge Sales (2000), O Alargamento da UE e o novo posicionamento da indústria portuguesa de Moldes - A República Checa, Polónia e Hungria parceiros e concorrentes de Portugal no contexto da UE; CEFAMOL - Associação Nacional da Indústria dos Moldes
52. GRUPO DE LISBOA (1994), *Limites à Competição*, Europa América, Lisboa
53. GUERRA, António Castro(1998); *Globalização e Competitividade - O Posicionamento das Regiões Periféricas*, GEPE - Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da Economia, Lisboa, Maio
54. HAMMER, Michael e CHAMPY, James (1994); *Reengenharia. Revolucionando a empresa*, Rio de Janeiro, Editora Campus
55. HAVELKA, Jan A. (1999); "Investment Opportunities in the Czech Republic"; Association For Foreign Investments
56. HAY, Edward J., (1991), *A descoberta do "just -in-time"*, Lisboa, Monitor
57. HORTA, Ricardo Bayão (2001); "Melhorias da Produtividade e da Competitividade: Bloqueamentos a Remover"; in Seminário sobre a Produtividade, Conselho Económico e Social, Lisboa
58. HUGUES, K. (1986), *Exports and Technology*, Cambridge University Press

59. ICEP Portugal - Investimento, Comércio e Turismo (2001)^(m), *Como investir na Hungria*, Fevereiro
60. ICEP Portugal - Investimento, Comércio e Turismo (2001)^(k), *Como investir na Polónia*, Fevereiro
61. ICEP Portugal - Investimento, Comércio e Turismo (2001)⁽ⁿ⁾, *Como investir na República Checa*, Fevereiro
62. INFORMAR; "Análise Económica e Tendências - Principais indicadores económicos da Polónia"; Revista, Ano II, nº 2, Março 2002
63. ISTMA (2000), Estatísticas
64. KARLOF, Bengt e OSTBLOM, Svante (1996), *Benchmarking. Um marco para a excelência em qualidade e produtividade*, Lisboa, Dom Quixote
65. KOTLER, Philip (1997); *Marketing Management: Analysis Palning, Implementation and Control*, 9ª Edition, New Jersey, Prentice-Hall inc.
66. KOTLER, Philip (2000); *Marketing Management - The Millennium Edition*, Prentice Hall Internacional Editions, New Jersey
67. LOBO, Ângela e ALBUQUERQUE, Maria Luís (2001); *Máquinas e Produtos Metálicos - Cooperar para ganhar competitividade*, GEPE - Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da Economia, Março, Lisboa
68. LOPES, Maria de Fátima Sousa Diniz Martins (1998), *Análise da Estrutura produtiva do sector de moldes para plásticos da Marinha Grande*, Tese de Mestrado da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Março, Coimbra
69. LOPES, António Simões (2000); *Competitividade: um meio e não um fim*", Cadernos de Economia, Ano XIII - Trimestral, nº 50; Janeiro/Março, pág. 7
70. LOPES, João (2001), "Como detectar as competências humanas a partir da gestão de desempenho", Revista *O Molde*, Ano 14, nº 51, Dezembro
71. LOPES, José Silva (2001)^(f); "Seminário sobre a produtividade", in Conselho Económico e Social, Série "Estudos e Documentos, Lisboa
72. MARRAZES, Luís Fernando Valente (1997), *Os desafios da competitividade, da produtividade e desenvolvimento das competências na gestão industrial: Estudo de caso na Indústria de Moldes em Portugal*, Tese de Mestrado do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa, Abril, Lisboa
73. MARTINS, Ernesto (2002); "Polónia - Na primeira vaga do alargamento a Leste"; Delegado do ICEP na Polónia; Março

74. MARTINS, Maximiano (1997), "Apoios à Indústria Portuguesa", Periódico *O Economista: Anuário da Economia Portuguesa*, nº 10, pág. 67-71
75. MATEUS, Augusto; GOMES, Jorge Sales e GONÇALVES, Fernando (2000), *Diagnóstico Comercial/Marketing da Indústria Portuguesa de Moldes*, Mimco, AMA, Lisboa
76. MATEUS, Augusto (2002); "O alargamento: Dimensões quantitativas e qualitativas no plano económico - Notas e questões sobre o alargamento"; Fevereiro
77. MATOS, Rocha (2000); Produtividade: um grande desafio para a Economia Portuguesa; *Cadernos de Economia*, Ano XIV . Trimestral, nº 53, Outubro/Dezembro
78. MINISTRY POLAND ECONOMY - Department of Economic Promotion - Foreign Trade Research Institute (2001); *Poland - Your Business Partner*, Warsaw
79. MOURA, Joaquim Pina (1998), "A Competitividade das Economias - A Nova riqueza das Nações", Revista *Economia & Prospectiva*, Ed. Especial Maio
80. MOTA, João José Quelhas Mesquita (2000), *Relacionamentos industriais como mecanismo de coordenação de competências. Casos da Indústria de Moldes para plásticos*, Tese de Doutoramento da Faculdade de Economia da Universidade do Porto
81. NETO, Luís (2002)^(q); "Alargamento da UE - Uma oportunidade para Portugal - Portugal face ao alargamento da UE"; *Semana do Leste Europeu*, Lisboa, Junho
82. NETO, Henrique (2001)^(d), "Factores de Competitividade na Indústria dos Moldes", Revista *O Molde*, Ano 14, nº49, Junho
83. NETO, Henrique (2001)^(r), "O prazo dos moldes: Respostas para uma concorrência activa", Revista *O Molde*, Ano 14, nº50, Setembro
84. NUNES, M. Jacinto (1998), *De Roma a Maastricht*, Biblioteca de Economia - Publicações Dom Quixote, Lisboa
85. NUNO, Gonçalo (2001), "O CAD/CAM/CAE e as novas estratégias empresariais", Revista *O Molde*, Ano 14, nº 5, Setembro
86. PARLAMENTO EUROPEU - Direcção Geral de Estudos, Fichas Técnicas sobre o Parlamento Europeu e as actividades da União Europeia (1993), *Princípios Gerais da Política Industrial*, pág. 184, 185
87. PARLAMENTO EUROPEU - Direcção Geral de Estudos, Fichas Técnicas sobre a União Europeia (1997), *Os Tratados Iniciais*, pág. 9, 10

88. PARLAMENTO EUROPEU - Direcção Geral de Estudos, Fichas Técnicas sobre a União Europeia (1999), *A evolução conducente ao Tratado de Maastricht*, pág. 9-13
89. PARLAMENTO EUROPEU - Grupo de Trabalho do Secretário-Geral Task-Force "Alargamento" (1999)^(o), *Ficha Temática nº 4 - A República Checa e o Alargamento da União Europeia - 3ª actualização*
90. PARLAMENTO EUROPEU - Grupo de Trabalho do Secretário-Geral Task-Force "Alargamento" (2000), *Ficha Temática nº 12 - A Polónia e o Alargamento da União Europeia*
91. PARLAMENTO EUROPEU - Grupo de Trabalho do Secretário-Geral Task-Force "Alargamento" (2000), *Ficha Temática nº 2 - A Hungria e o Alargamento da União Europeia*
92. PETERS, Tom e WATERMAN, Bob, (1995), *Na senda da excelência*, Lisboa, Dom Quixote
93. PIETRAS, Jaroslaw (2002); "Polónia - Preparativos para a adesão"; Revista Informar, Ano II, nº 2, Março
94. PIMPÃO, Joaquim (2000); "Seminário - Países do Centro e Leste da Europa"; CEFAMOL;
95. PINTO, Guerra (2000), "O prazo dos Moldes", Revista *O Molde*, Ano 13 - nº45, Setembro
96. PINTO, Nuno Gama de Oliveira (2000)⁽ⁱ⁾; *As relações da União Europeia com os Países da Europa Central e Oriental - Perspectivas para um novo alargamento*, GEPE - Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da Economia, Outubro, Lisboa
97. PIRES, Luís Madureira (2002); "Alargamento da UE: Um desafio para as PME portuguesas - Alargamento - Desafios e Oportunidades", Seminário no NERLEI, Leiria, 3 Julho
98. PORTER, M.E. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press, New York
99. PORTER, M.E. (1985), *Competitive Advantage*, Free Press, New York
100. PORTER, M.E. (1990), *Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York
101. PORTER, M.E. (1991), *A Vantagem Competitiva das Nações*, 1ª Edição, Rio de Janeiro, Editora Campus
102. PORTER, M.E. (1994), *Construir vantagens competitivas de Portugal*, Monitor Company, Cedintec, Lisboa

103. RAOUX, Alain e TERRENOIRE, Alain, (1993), *A Europa e Maastricht - Guia prático para a Europa 93*, Biblioteca de Economia - Publicações Dom Quixote, Lisboa
104. RODRIGUES, Maria João (1994), *Competitividade e Recursos Humanos - Dilemas de Portugal na construção Europeia*, 2ª Edição, Publicações Dom Quixote, Lisboa
105. RODRIGUES, Maria João (2001); "Produtividade e Competitividade: Convergência de Portugal e da União Europeia"; in Seminário sobre a Produtividade, Conselho Económico e Social, Lisboa
106. RODRIGUES, Ricardo Fabrício (1997), *Organizações, Mudança e Capacidade de Gestão*, Tese de Mestrado do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa, Abril, Lisboa
107. RODRIGUES (2000); "Strategor", Coleção Gestão & Inovação, 3ª edição, Publicações Dom Quixote, Lisboa
108. SANTOS, Jorge; BRAGA, Jacinto; TEIXEIRA, Manuel e AUBYN, Miguel St.; (1994) *Macroeconomia*; McGraw-Hill, Lisboa
109. SANTOS, Vitor (1997), "A Competitividade e as PME", Revista *Economia & Prospectiva*, Vol. I, nº 3, Outubro/Dezembro
110. SANTOS, Maria Amélia M. S. (1999), *O Voluntarismo do PEDIP II, suas consequências para o acréscimo da competitividade da indústria portuguesa*, Tese de Mestrado do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa, Abril, Lisboa
111. SANTOS, Vitor (2001), *Globalização, Políticas Públicas e Competitividade*, Editora Celta, Lisboa
112. STRASSMAN, P. (1997) *Will big spend on computers guarantee profitability?*, Datamation, Fevereiro
113. TOCHA, Rui (2001) "Reengenharia dos processos produtivos", Revista *O Molde*, Ano 14, nº48, Março
114. TOCHA, Rui e ALVES, Alexandra (2001), "Os Recursos Humanos e a Gestão do Conhecimento", Revista *O Molde*, Ano 14, nº 51, Dezembro
115. UE - NOTÍCIAS DO SERVIÇO DAS PUBLICAÇÕES (2001); "Novo Tratado, novo futuro?", *Jornal Oficial das Comunidades Europeias*, ISSN 1022-8772, 10 Março
116. VICENTE, Cecília (2000), "Benchmarking da Indústria dos Moldes", Revista *O Molde*, Ano 13, nº47
117. <http://www.cefamol.pt>

118. <http://www.europa.eu.int>

119. <http://www.icep.pt>

ANEXOS

ANEXO A

Quadro 1A

Evolução da Balança Comercial do Sector do Moldes, entre 1990 a 2000

ANO	EXPORTAÇÃO (*)	IMPORTAÇÃO (*)	SALDO (*)	TX.COBERT.(%)
1990	93,77	12,97	80,81	723%
1991	102,10	16,46	85,64	620%
1992	110,28	19,45	90,83	567%
1993	110,23	15,96	94,27	691%
1994	131,88	19,45	112,43	678%
1995	151,14	26,44	124,70	572%
1996	191,04	23,94	167,10	798%
1997	219,67	30,87	188,80	712%
1998	232,44	32,92	199,52	706%
1999	249,50	37,46	212,04	666%
2000	270,40	39,50	230,89	684%

Fonte : ICEP

(*) Milhões de Euros

ANEXO B

Quadro 1B

População Total na Polónia, na Hungria e na República Checa, entre 1960 a 2000

Países (10 ⁶ hab)	1960	1970	1980	1985	1990	1995	2000
Polónia	27,5	31,1	34,0	35,2	37,0	37,1	38,7
Hungria	9,6	9,7	10,3	10,3	10,3	10,3	10,2
República Checa	9,9	10,3	10,7	10,5	10,3	10,2	10,3

Fonte: EIU; Eurostat; CCE, 1999

Quadro 2B

**Crescimento Total da População na Polónia, na Hungria e na República Checa,
entre 1985 a 1995**

Países	1985-1990	1990-1995
Polónia - Total	0,52	0,29
Crescimento natural	0,71	0,34
Imigração líquida	-0,19	-0,05
Hungria - Total	-0,42	-0,31
Crescimento natural	-0,21	-0,31
Imigração líquida	-0,21	0,00
República Checa - Total	0,05	-0,07
Crescimento natural	0,03	-0,04
Imigração líquida	0,02	-0,03

Fonte: Eurostat - Estatísticas Nacionais; CCE, 1999

Quadro 3B

Principais Indicadores Macroeconómicos da Polónia, entre 1998 a 2003

	Unidade	1998	1999	2000	2001	2002 ^(a)	2003 ^(a)
PIB a preços de mercado	10 ⁹ PLN	553,6	615,6	684,6	722,3	n.d.	n.d.
Crescimento Real do PIB	%	4,8	4,1	4,1	1,1	1,3	3,5
Taxa de Inflação	%	11,8	7,3	10,1	5,5	3,5	3,7
Taxa de Desemprego	%	10,4	13,1	14,4	16,6	19,2	20,0
BTC ^(b)	10 ⁹ USD	-6,9	-11,6	-9,9	-7,1	-6,2	-6,9
Dívida Externa	10 ⁹ USD	56,2	55,5	58,8 ^(c)	59,2 ^(c)	62,9	71,8
Taxa de Câmbio	1USD=xPLN	3,48	3,97	4,35	4,09	4,13	3,97

Fonte: EIU-Country Report March 2002

Nota: (a) Previsões EIU; (b) BTC - Balança de Transacções Correntes; inclui transacções não classificadas pelo Banco Nacional da Polónia; (c) Estimativas da EIU; (n.d.) - não disponível

Quadro 4B

Comércio Externo da Polónia, entre 1997 a 2002

10 ⁹ USD	1997	1998	1999	2000	2001	2002 ^(a)
Exportação	27,2	30,1	26,3	28,3	30,3	31,7
Importação	38,5	43,8	40,7	41,4	42,0	42,9
Saldo	-11,3	-13,7	-14,4	-13,1	-11,7	-11,2
Taxa de Cobertura (%)	70,6	68,7	64,6	68,4	72,1	73,9

Fonte: EIU-Country Report March 2002

Nota: (a) Previsões EIU

Quadro 5B

Investimento Directo Estrangeiro na Polónia, entre 1995 a 2000

10 ⁶ USD	1995	1996	1997	1998	1999	2000
IDE	3 659	4 498	4 908	6 365	7 500	10 000

Fonte: UNCTAD - World Investment Report 2001

Quadro 6B

Evolução da Balança Comercial Portuguesa com a Polónia, entre 1996 a 2002

	1996	1997	1998	1999	2000	2001(p)	Evolução(a)
Exportação	24 116	41 389	61 747	73 715	104 950	114 695	30,06%
Importação	26 276	29 280	39 139	39 293	206 928	268 810	124,82%
Saldo	- 2 160	12 109	22 608	34 422	-101 978	-154 115	
Taxa de Cobertura (%)	91,77	141,36	157,76	187,60	50,72	39,99	

Fonte: INE - Instituto Nacional de Estatística

Unidade: Milhares de Euros

Nota: (p) - Dados Provisórios; (a) - Média aritmética das taxas de crescimento anuais no período 1997 - 2001. Para os anos anteriores a 1999 foi aplicada a taxa do ECU

Quadro 7B

Investimento Directo de Portugal na Polónia, entre 1996 a 2001

	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Investimento	2 134	8 117	34 683	78 072	60 447	484 560
Desinvestimento	648	0	0	628	980	167 805
Investimento Líquido	1 486	8 117	34 683	77 444	58 487	316 755

Fonte: Banco de Portugal

Unidade: Milhares de Euros

Quadro 8B

Principais Indicadores Macroeconómicos da Hungria, entre 1999 a 2003

	Unidade	1999	2000	2001 ^(a)	2002 ^(b)	2003 ^(b)
PIB a preços de mercado	10 ⁹ HUF	11 393,5	12 876,8	n.d.	n.d.	n.d.
Crescimento Real do PIB	%	4,2	5,2	3,9	3,6	4,2
Taxa de Inflação	%	10,0	9,8	9,2 ^(f)	5,8	4,7
Taxa de Desemprego^(e)	%	9,7	6,4 ^(d)	7,9	8,1	n.d.
BTC^(c)	10 ⁹ USD	-2,1	-1,5	-0,5 ^(f)	-1,1	-1,7
Dívida Externa	10 ⁹ USD	20,9	29,0 ^(b)	28,5	31,9	33,7
Taxa de Câmbio	1USD=xHUF	237,1	282,2	286,5 ^(f)	255,5	243,1

Fonte: EIU-Country Report February 2002

Nota: (a) Estimativas EIU; (b) Previsões EIU; (c) Dados do Banco Nacional da Hungria; (d) Eurostat; (e) Média; (f) Valor efectivo; (n.d.) - não disponível

Quadro 9B

Comércio Externo da Hungria, entre 1997 a 2002

10 ⁹ USD	1997	1998	1999	2000	2001	2002 ^(a)
Exportação	19,6	20,7	21,8	25,4	27,9	29,6
Importação	21,6	23,1	24,0	27,5	29,5	31,0
Saldo	-2,0	-2,4	-2,2	-2,1	-1,6	-1,4
Taxa de Cobertura (%)	90,7	89,6	90,8	92,4	94,6	95,5

Fonte: EIU-Country Report February 2002

Nota: (a) Previsões EIU

Quadro 10B

Investimento Directo Estrangeiro na Hungria, entre 1996 a 2000

10 ⁶ USD	1996	1997	1998	1999	2000
IDE	2 275	2 173	2 036	1 944	1 957

Fonte: UNCTAD - World Investment Report 2001

Quadro 11B

Evolução da Balança Comercial Portuguesa com a Hungria, entre 1996 a 2001

	1996	1997	1998	1999	2000	2001(p)	Evolução(a)
Exportação	44 224	58 473	66 018	81 790	117 928	96 926	15,79%
Importação	10 798	11 356	58 735	69 646	65 832	63 558	106,72%
Saldo	33 426	47 117	7 283	12 144	52 096	33 368	
Taxa de Cobertura (%)	409,6	514,93	112,40	117,44	179,13	152,50	

Fonte: INE - Instituto Nacional de Estatística

Unidade: Milhares de Euros

Nota: (p) - Dados Provisórios; (a) - Média aritmética das taxas de crescimento anuais no período 1997 - 2001. Para os anos anteriores a 1999 foi aplicada a taxa do ECU

Quadro 12B

Investimento Directo de Portugal na Hungria, entre 1996 a 2001

	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Investimento	1 191	564	1 849	6 562	448	1 246
Desinvestimento	0	799	1 370	9 959	1 840	4 148
Investimento Líquido	1 191	-235	479	-3 397	-1 392	-2 902

Fonte: Banco de Portugal

Unidade: Milhares de Euros

Quadro 13B

Principais Indicadores Macroeconómicos da República Checa, entre 1998 a 2003

	Unidade	1998	1999	2000	2001	2002 ^(b)	2003 ^(b)
PIB a preços de mercado	10 ¹² CZK	1,8	1,9	2,0	2,1	n.d.	n.d.
Crescimento Real do PIB	%	-1,2	-0,4	2,9	3,6	3,6	4,2
Taxa de Inflação	%	10,7	2,1	3,9	4,7	3,6	3,6
Taxa de Desemprego	%	7,4	9,3	9,0	8,5	9,0	8,9
BTC	10 ⁹ USD	-1,4	-1,0	-2,4	-2,7	-3,2	-3,1
Dívida Externa	10 ⁹ USD	24,0	22,6	20,4 ^(a)	24,2 ^(a)	26,3	29,5
Taxa de Câmbio	1USD=xCZK	32,28	34,57	38,60	38,04	35,64	32,11

Fonte: EIU-Country Report April 2002

Nota: (a) Estimativas EIU; (b) Previsões EIU; (n.d.) - não disponível.

Quadro 14B

Comércio Externo da República Checa, entre 1997 a 2002

10 ⁹ USD	1997	1998	1999	2000	2001	2002 ^(a)
Exportação	22,7	26,4	26,3	29,0	33,3	37,4
Importação	27,3	29,0	28,2	32,1	36,5	41,0
Saldo	-4,6	-2,6	-1,9	-3,1	-3,2	-3,6
Taxa de Cobertura (%)	83,2	91,0	93,3	90,3	91,2	91,2

Fonte: EIU-Country Report April 2002

Nota: (a) Previsões EIU

Quadro 15B

Investimento Directo Estrangeiro na República Checa, entre 1996 a 2000

10 ⁶ USD	1996	1997	1998	1999	2000
IDE	1 428	1 300	3 718	6 324	4 595

Fonte: UNCTAD - World Investment Report 2001

Quadro 16B

Evolução da Balança Comercial Portuguesa com a República Checa, entre 1996 a 2001

	1996	1997	1998	1999	2000	2001(p)	Evolução(a)
Exportação	14 101	19 775	66 018	25 745	41 523	58 971	33,80%
Importação	21 727	33 348	58 735	99 990	134 317	146 397	47,48%
Saldo	7 626	-14 073	7 283	-74 245	-92 794	-87 426	
Taxa de Cobertura (%)	64,90	58,42	28,50	25,75	30,91	40,28	

Fonte: INE - Instituto Nacional de Estatística

Unidade: Milhares de Euros

Nota: (p) - Dados Provisórios; (a) - Média aritmética das taxas de crescimento anuais no período 1997 - 2001. Para os anos anteriores a 1999 foi aplicada a taxa do ECU

Quadro 17B

Investimento Directo de Portugal na República Checa, entre 1996 a 2000

	1996	1997	1998	1999	2000
Investimento	49	83	762	245	111
Desinvestimento	38	92	144	149	135
Investimento Líquido	11	-9	618	96	-24

Fonte: Banco de Portugal

Unidade: Milhares de euros



ANEXO C

GUIÃO DAS ENTREVISTAS

- 1.- Como se encontra a indústria de moldes actualmente e quais as principais oportunidades de mercado que vê para os próximos 5 anos?
- 2.- Quais as principais ameaças?
- 3.- Quais pensa serem os pontos fortes da indústria de moldes? E os fracos?
- 4.- Quais as perspectivas sobre a evolução do poder negocial dos clientes?
- 5.- O que será a Indústria de Moldes nos próximos 5 anos?
- 6.- Quais pensa serem os factores críticos de sucesso da indústria de moldes portuguesa?
- 7.- Como pensa que evoluirá o mercado dos moldes?
- 8.- Com vê o efeito de integração europeia para a indústria dos moldes portuguesa?
- 9.- Os países de Leste constituem uma ameaça concorrencial à indústria de moldes portuguesa? Porquê?
- 10.- Como é que vê a indústria de moldes Polaca?
- 11.- Como é que vê a indústria de moldes da Hungria?
- 12.- Como é que vê a indústria de moldes da República Checa?
- 13.- Como é que a sua empresa está a lidar com a concorrência vinda de Leste e que estratégias pensa implementar para poder lidar com a concorrência de Leste?
- 14.- Que outras atitudes empresariais, pensa serem indispensáveis para lidar com esta situação?